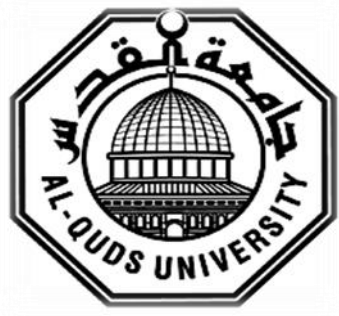




عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم
وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم

رنيم حبيب مرة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ - 2021م

واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم
وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين انفسهم

إعداد:

رنيم حبيب مرة

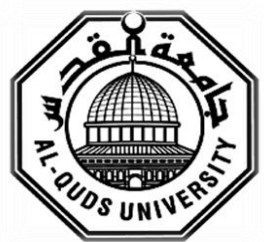
بكالوريوس الآداب في التربية (معلم صف) جامعة بيت لحم / فلسطين

المشرف: د. أشرف أبو خيران

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية/جامعة القدس

القدس - فلسطين

1442هـ - 2021م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من
وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين انفسهم

اسم الطالبة: رنيم حبيب مرة

الرقم الجامعي: (21711384)

المشرف: د. أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 10 / 5 / 2021 من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم
وتواقيعهم:

التوقيع:

د. أشرف أبو خيران

1. رئيس لجنة المناقشة

التوقيع:

د. محمد شعيبات

2. ممتحناً داخلياً

التوقيع:

د. عماد الزير

3. ممتحناً خارجياً

القدس - فلسطين

1442هـ - 2021م

الإهداء

إلى روحٍ فارقتني وفي القلب عاشت ليالي، إلى روحٍ وهبتي الأمل وعاشت في الأمل
وتحدثت عن الأمل مرددةً الأمل نبراس الحياة، لكِ يا أختي يا ملاكي هذا النجاح، إلى
ذاك القلب الذي سهر الليالي يدعو لي ولنجاحي، إلى القلب الذي لا يمل ولا يكل ولا
يُهمَل ولا يبخل، لكِ يا أمي.

أهدي نجاحي لذاك الشَّيب الذي نُبْتُ ليشهد لي نجاحي، إلى ذاك الصقر الذي حلَّق في
سماء أيامي ليحقق لي أحلامي، أهديك هذا النجاح يا أبي
إليك هذا النجاح يا أخي وصديق روحي ورفيق طفولتي.

أهدي نجاحي إلى شريك الدرب وتوأم الروح لذاك الإنسان الذي اختاره قلبي بحبٍ ينمو
لكل أيام حياتي، لك يا زوجي هذا النجاح.

وأخيرا اهدي نجاحي لنفسي ولإصراري ولجهدي ولقوتي وصبري لأشهد هذا اليوم بكل عزمٍ
وفخر.

رنيم حبيب مرة

إقرار:

أقرّ أنا مقدم الرسالة أنّها قُدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمّ الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يُقدّم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.



التوقيع:

الاسم: رنيم حبيب مرة

التاريخ: 10 / 5 / 2021م

شكر وعرفان

في البداية أشكر الرب الهى فإليه يُنسب الفضل كله في إكمال هذا العمل.

(اِحْمَدُوا الرَّبَّ لِأَنَّهُ صَالِحٌ، لِأَنَّ إِلَى الْأَبَدِ رَحْمَتُهُ) (م 136:1)

أود أن أتقدم بشكري وتقديري الجزيلين على الثقة التي مُنحت لي لإتمام هذا العمل، وعلى الدعم الغير محدود من معلمي ومشرفي د. أشرف أبو خيران.

كما أود أن أشكر كل معلم ومعلمة وكل الطاقم التعليمي الذي أشرف على مسيرتي التربوية والتعليمية في كل مراحلها، ولكل شخص كان له دور وساهم في وصولي لهذا اليوم متمنية أن يُحظى هذا العمل بالرضا والقبول.

الباحثة

رنيم حبيب مرة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم، والكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي، إذ صممت استبانة مكونة من أربعة محاور و35 فقرة، بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول طرق تطوير معايير اختيار مديري المدارس، ووزعت على عينة عشوائية مكونة من (118) مشرفاً تربوياً ومدير مدرسة يعملون في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم، وتم التأكد من صدق وثبات الاستبانة.

وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة لواقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين، وقد جاءت أبعاد واقع معايير الاختيار على الترتيب التنازلي الآتي (معايير الخصائص الشخصية للمديرين الجدد، معيار الاختبارات للمديرين الجدد، معيار التدريبات الشخصية بشقيه العملي والنظري للمديرين الجدد، معيار المؤهل العلمي للمديرين الجدد)، وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير جهة الإشراف ولصالح المدارس الخاصة.

وأوصت الدراسة العمل على رفع سنوات الخبرة وسن اعتماد مدير مدرسة جديد مع ضرورة احتواء ملف الإنجاز على مشاركة فاعلة مع المجتمع المحلي ومؤسساته وإعطاء السمات الشخصية للمرشحين لتولي منصب مدير مدرسة أولوية قصوى وخصوصاً قدرته على ضبط النفس والاتصال والتواصل الفاعل، ومدى الإقناع والتأثير في الآخرين.

الكلمات المفتاحية: معايير اختيار المدراء، المشرف التربوي، محافظة بيت لحم.

The status of the selection criteria for principals of private and public schools in Bethlehem Governorate and ways of developing them from the point of view of the educational supervisors and the managers themselves

Prepared by: Raneem Morra Supervised by: Dr. Ashraf Abu Khayran

Abstract

The study aimed at recognizing the reality of the choice standards for school principals at the public and private schools in Bethlehem governorate, and methods to develop them from educational supervisors and school principals, and to investigate the statistical significant differences between the samples' responses due to their personal characteristics, to achieve these objectives, quantitative method was applied, where a questionnaire had been designed and distributed to educational supervisors and school principals at public and private schools in Bethlehem, the study tool had proved its reliability and availability.

The findings showed that there was a high degree of the reality of the choice standards for school principals at the public and private school at Bethlehem governorate and methods to develop them from educational supervisors and school principals, where these standards came at the following order (personal characteristics' standards for new principals, test standard for new principals, standard of personal training "practical and theoretical" for new principals, educational qualification standard for new principal), it also found that there were no statistical significant difference between respondents toward the reality of choice standard of private and public school principals at Bethlehem governorate from their point of view due to their (job level, gender, years of experience, educational qualification), and there is a statistical significant differences due to the supervisory authority, in favor of private schools.

The study recommended to raise years of experience and accreditation age of the new principals, in addition to include the achievement profile community sharing and its institutes, and to give higher priority for personal characteristics for the new principals, especially his/her ability for self-control, effective communication, and the ability to influence and persuade the others.

Keywords: Principals Selection Criteria, Educational Supervisor, Bethlehem Governorate.

الفصل الأول

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 أهداف الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

تلعب الإدارة المدرسية دوراً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وتتجلى تلك الفاعلية بقدرتها على تبني استراتيجيات تعليم حديثة تتناسب مع متطلبات عصر المعرفة، إذ تسعى جميع دول العالم إلى الرفع من مستوى التعليم المدرسي، وصولاً إلى تخريج طلبة أكفاء قادرين على تعلم مهن جديدة، وإقامة مؤسسات ابتكارية قادرة على التواصل مع أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا الحديثة. ولا يتحقق لها ذلك إلا من خلال قدرتها على ضبط الأمور الإدارية والتعليمية بشكل متقن.

والجدير بالذكر بأن نظامنا التعليمي لاقى تغيرات وتقلبات بموجبها يتطلب من المسؤولين عن النظام التعليمي وعن التعليم في الوزارة وضع قيادات وإدارات مدرسية قادرة على عمل نقلة نوعية في السلك التعليمي ورفع مستوى التعليم المدرسي، وهنا يتضح أهمية عملية الانتقاء والاختيار الدقيق والأفضل لإدارة مدرسية ناجحة، ولا يتم تحقيق ذلك إلا باستخدام معايير اختيار مناسبة. ويعد مدير المدرسة أهم عنصر في النظام التعليمي، وجودة النظام التعليمي هي مردود لكفاءته وابتكاره وإمكانياته، فبين الماضي والحاضر نجد بأن دور المدير لم يعد مقتصرًا على تنفيذ تعليمات الوزارة فقط بينما أصبح دوره قائداً تعليمياً ينشئ قواعد وخطط استراتيجية مستقلة لتحقيق رؤية علمية، وللقيام بهذا الدور فلا بد من امتلاك مدير المدرسة سمات ومهارات وشخصية تناسب هذا المركز، ولهذا قامت وزارة التعليم بوضع معايير اختيار تساعد على انتقاء الأفضل لهذا المركز. (عابدين، 2001).

وهذا ما تطرقت له دراسة الشمري (2007) بضرورة العمل على أيجاد معايير وأساليب حديثة كالاختبارات والمقابلات باختيار مديري المدارس وتصميمها حسب القدرات والكفايات الإدارية، وضرورة الاهتمام بتجديد معايير اختيار مديري المدارس باستمرار وتقويمها وتطويرها بحسب المستجدات.

فمع بداية كل عام دراسي يتم تعيين عدد من مديري ومديرات المدارس، والذين يقع على عاتقهم تطوير المؤسسة التعليمية، وتحسين أداء المؤسسة، والمعلمين، والطلبة على السواء، ولتحقيق التميز والإبداع يحتاج المدير/ة الجديد لمجموعة من المهارات التي تساعده على حل المشكلات اليومية، وتنظيم العمل الإداري التربوي، فضلاً عن توفر مجموعة من الكفايات التقنية والمهنية التي تؤهله لإدارة المؤسسة التعليمية بكفاءة وقدرة عالية (عشماوي، 2016).

وقد أشارت مجموعة من الدراسات المتخصصة بالمؤسسات التعليمية مثل دراسة الحمداني (2016) وساعد (2014) والشمري (2016) إلى أهمية دور القائد الإداري في نجاح المدرسة ومنظومة العمل الداخلية، إذ أن تأثير القائد في المؤسسة التعليمية يصل إلى كل شخص متواجد بها، ولا يقتصر على تلك المؤسسة فحسب، بل ينعكس ذلك على أداء الطلبة، والمعلمين، والمجتمع المحلي المحيط بأكمله.

ومع هذا الثبات في تأثير المدير/ة على نجاح المدرسة، يرى دروري (Drury, 2018) والسبعي (2015) والمسماري (2017) وجود فروقات كبيرة جداً بين مدير وآخر، والتي تظهر جلياً بين المديرين الجدد، حيث يستلم المديرون الجدد وظيفتهم متسلحين بقواعد معلومات متفاوتة، وتجارب عملية شخصية متباينة بطبيعة الحال، مع ظروف موضوعية محيطة بالمؤسسة التعليمية تختلف اختلافاً بيتاً بين مدرسة وأخرى. وبناء على ذلك، تظهر الحاجة إلى حصول المديرين الجدد على مهارات مهنية مدروسة جيداً.

وعند دراسة واقع التعليم في المدارس الفلسطينية، أشارت دراسة عفونة (2014) إلى تدني مستوى التعليم، وذلك نتيجة غياب فلسفة واضحة للتعليم، مع ضعف في كفايات المعلمين والمديرين، بالإضافة إلى تقليدية المناهج، والتركيز على عملية التلقين في العملية التعليمية، بعيداً عن اتباع استراتيجيات التعليم التفاعلي، إلا أن معظم الدراسات التي تناولت واقع التعليم في فلسطين ومنها دراسة مُشتهى (2014) وحبيب (2015)، قد أشارتا إلى أن العامل الرئيس يعود إلى وجود ضبابية في رأس الهرم التربوي، بدءاً من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، مروراً بالإشراف التربوي، ووصولاً إلى مديري ومديرات المدارس، وخصوصاً تلك الفئات المعيّنة حديثاً، مما يتطلب العمل الجدي على التطوير الذاتي للمهنة، كي يتم تحقيق أهداف العملية التعليمية.

وهذا ما تؤكد عليه بعض الدراسات، كدراسة الحربي (2008) ودراسة الشمري (2007) ودراسة الطويرقي (2015) والتي تنادي بضرورة العمل على إيجاد معايير متطورة وأساليب حديثة كالاختبارات والمقابلات الخاصة باختيار مديري المدارس وتصميمها حسب القدرات والكفايات الإدارية، وضرورة الاهتمام بتحديث معايير اختيار مديري المدارس وتطويرها باستمرار حسب المستجدات وتقويم طرق اختيار وتدريب القيادات التربوية.

ويعتبر عابدين (2001) أن اختيار مدير المدرسة عملية (process)، ولا بد أن تكون هذه العملية مبنية على أسس سليمة وبخاصة أن هنالك تحدي كبير يواجه الإدارة المدرسية تتمثل بأن المدير لا يُعد لمهنة الإدارة المدرسية، وما يستلزمه من مهارات، والمقصود بالاختيار هو انتقاء أفضل المرشحين المتقدمين لشغل الوظيفة وأكثرهم صلاحية لها. وذلك عن طريق المقارنة بين صفات المرشحين وخبراتهم، وخصائصهم، ومواصفاتهم بما يتلائم مع متطلبات العمل، بحيث يتم المفاضلة بين المرشحين بدرجة امتلاكهم للمواصفات المطلوبة.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

يمكننا أن نلاحظ بسهولة التمايز والافضلية بين مديري المدارس، وارتفاع إنتاجية بعض المدارس عن المدارس الأخرى، واختلاف جودة مخرجات العملية التعليمية بينها، وهذا كله يرجع إلى كفاءة الإدارة، لذا يعد مدير المدرسة أحد العناصر الهامة في مدخلات النظام التعليمي. وهذا ما أدى إلى أهمية عملية الانتقاء عند اختيار وتعيين مديري المدارس. واستخدام معايير علمية مناسبة لذلك.

(صادق، 1996).

حيث كانت عمليات الاختيار في السابق لا تخضع لمعايير محددة، لقلة أعداد الافراد المؤهلين لتولي هذا المنصب، وقد يكون لمحدودية دور مدير المدرسة، إلا انه مع تزايد أعداد المدارس والمعلمين المعدين تربوياً، ودخول التكنولوجيا الحديثة، وكذلك كثرة الدراسات والابحاث التربوية التي ألقت الضوء على مدير المدرسة ودوره ومهاراته واتجاهاته وتدريبه، أصبح من المهم اختيار هذه الفئة من القادة التربويين وفق أسس علمية منظمة وموضوعية، خاصة مع التغيرات التي طرأت على المجتمع بشكل عام، وعلى النظام التعليمي بشكل خاص (صادق، 1996).

وبناء على ما سبق، تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين انفسهم؟.

1.3 أسئلة الدراسة

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي وما تفرع عنه من أسئلة فرعية:

1. ما واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق

تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم؟

2. هل يختلف واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم

وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم حسب متغيرات المسمى

الوظيفي، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، جهة الإشراف؟

3. ما هي المقترحات لتطوير معايير اختيار المدراء؟

4.1 فرضيات الدراسة

انبثقت الفرضيات الصفرية التالية عن سؤال الدراسة الثاني:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع معايير اختيار

مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر

المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع معايير اختيار

مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر

المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير الجنس.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع معايير اختيار

مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر

المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع معايير اختيار

مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر

المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع معايير اختيار

مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر

المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير جهة الإشراف.

5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم

وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين انفسهم.

2. معرفة دور متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي،

جهة الاشراف) على تقديرات المبحوثين لواقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة

والحكومية في محافظة بيت لحم.

3. تطوير معايير اختيار مديري المدارس الأساسية من وجهة نظر عينة الدراسة.

6.1 أهمية الدراسة

إن أهم ما يميز هذه الدراسة - حسب علم الباحثة - أنها من أول الدراسات التي أجريت في محافظة بيت لحم، والتي تبحث في المعايير المتبعة في اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية، وسعت لتطويرها. وتبرز الأهمية من خلال الفائدة التي قد تعود على العديد من المعنيين في العمل الإداري والتربوي، ويمكن إجمالها في التالي:

- 1) يتوقع أن يستفيد منها القائمون على العمل التربوي ورأسمو السياسة التربوية وواضعو أسس ومعايير اختيار مديري المدارس.
- 2) يتوقع أن يستفيد منها المتقدمون لوظائف المدير والمدير المساعد.
- 3) المساعدة في تحسين ممارسات وأداء مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم من خلال الاطلاع على الدراسة والأخذ بنتائجها.
- 4) يمكن أن تغيد الباحثين في مجال التربية والإدارة والإشراف .
- 5) يمكن أن تفتح آفاقاً جديدة للدارسين في الدراسات العليا لتخصص أصول التربية والإدارة التربوية.

7.1 حدود الدراسة

- 1) الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم.
- 2) الحدود الزمنية: الفصل الأول من العام الدراسي (2020/2021).
- 3) الحدود البشرية: المشرفين التربويين ومديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم.
- 4) الحدود المفاهيمية: حددت مصطلحات الدراسة حسب التعريفات الإجرائية الواردة في هذه الدراسة.

(5) **الحدود الإجرائية:** تتمثل في الإجراءات التي حددتها الباحثة والأساليب الإحصائية التي اتبعتها في معالجة البيانات.

8.1 مصطلحات الدراسة

المعايير: هي مستويات أو وحدات ذات دلالة نقارن بها الدرجات التي حصل عليها الشخص أو أشخاص على اختبار معين، لنحدد مركزه ومعنى درجته بالنسبة لعينة التقنين

(إسماعيل، 2014: 32)

وتعرف الباحثة المعايير اجرائياً بأنها: هي البيانات والمعلومات والعوامل التي يمكن استنتاجها وقياسها وتقييمها، متمثلة في الإنجازات والاختبارات والمؤهلات والخبرات والصفات الشخصية التي يجب تواجدها في المدير المختار.

المشرف التربوي: "هو الشخص الذي يشغل وظيفة مشرف، ويهدف من خلال وظيفته إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية، والعمل على تطويرها من جوانبها المختلفة، من خلال عمليات التفاعل والاتصال" (الخطيب والخطيب، 2003: 13). ويعرف أيضاً أنه "قائد تربوي يسعى بالتعاون مع جميع من لهم علاقة بالعملية التعليمية التعلمية إلى تحسين هذه العملية وتطويرها (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2003: 4).

وتعرف الباحثة المشرف التربوي اجرائياً: هو ذاك الشخص الذي يتم اختياره وفق معايير معينة ومؤشرات محددة بحيث يتم تدريبه وتجهيزه للقيام بمهمة مشرف لتحسين الواقع التعليمي وتحديد نقاط القوة والضعف وتقديم الإرشاد والنصح والمساعدة للوصول إلى واقع أفضل ومستوى تعليمي أعلى.

التطوير: "عملية تحسين المعايير القائمة والتوصل إلى معايير أخرى قابلة للتطبيق، لزيادة قدرة النظام على التجدد الذاتي، وهدفها تحسين فاعلية النظام ثم تحسين رضا العاملين" (الروسان، 1994: 77).

وتعرف الباحثة التطوير اجرائياً بأنه عملية منتظمة تعمل على خطوات معينة بهدف التغيير والتحسين في معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والمدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

بيت لحم: تقع في وسط الضفة الغربية على جبل يرتفع قرابة (780)م عن سطح البحر، في الجزء الجنوبي من سلسلة جبال القدس وعلى مسافة لا تزيد عن (10)كم جنوب مدينة القدس، حيث تبلغ مساحتها حوالي (659) كم، وعدد سكانها حوالي (210,000) نسمة. (الأمم المتحدة، 2015: 1)

مدير المدرسة: بأنه الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها. (ربيع، 2006: 51).

وتعرف الباحثة مدير المدرسة اجرائياً بأنه الشخص الذي يقع الاختيار عليه وفق معايير معينة للقيام بمهام المدير وتسيير الأمور المدرسية بجميع جوانبها وتحسين العملية التعليمية.

اختيار مدير المدرسة: هي عملية انتقاء شخص معين لوظيفة مدير المدرسة.

المدارس الخاصة: هيكل مؤسسة تعليمية غير حكومية مرخصة تطبق المناهج والكتاب المدرسي المقرر في المؤسسات التعليمية الحكومية على أن تتقيد بفلسفة التربية والتعليم وأهدافها والتشريعات التربوية وتعمل على تحقيقها وتكون خاضعة لأشراف الوزارة ومراقبتها.

(وزارة التربية والتعليم، 2014)

المدارس الحكومية: هي المدارس التابعة للإشراف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إدارياً وفنياً والتي تحتوي على المرحلة الأساسية والثانوية. (وزارة التربية والتعليم، 2008)

الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)

1.2 المقدمة

2.2 الإطار النظري

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2. الدراسات العربية

2.3.2. الدراسات الاجنبية

3.3.2. تعقيب على الدراسات السابقة

الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً لأبرز محاور الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، كما تم فيه استعراض لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مجالين؛ إذ تناول المجال الأول الأدب النظري، في حين تناول المجال الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة في عدد من البيئات المحلية والعربية والدولية، وفيما يلي عرض لذلك.

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الإدارة المدرسية:

شهد قطاع التعليم تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة، إلا أن الملفت للنظر هو التطور الذي شهدت الإدارة المدرسية في عدد من البلدان، والتي ركزت على اعتبار الطالب محور العملية التعليمية، فضلاً عن التركيز على توفير بيئة مدرسية تتلاءم مع التطور الحاصل في المؤسسات التعليمية، والتي تساعد على التطور النمائي؛ سواء التطور العقلي أم البدني أم الجسدي والروحي، وتسعى الإدارات المدرسية الحديثة إلى إعداد الطلبة لتحمل مسؤولياتهم بعد إنهاء المرحلة المدرسية، سواء من خلال متابعة التعليم العالي، أم من خلال التعليم المهني، بالإضافة إلى تطوير المناهج الموضوعة، وإضافة مواد تعليمية إثرائية فيما يعرف بالمواد اللامنهجية، مع التركيز على الأهداف الاجتماعية والمساهمة في حل مشكلات المجتمع والبيئة المحلية، وذلك من خلال نقل التراث الثقافي، وتوفير كافة الظروف المساعدة في إبراز قدرات الطلبة" (عطوي، 2014).

ومن جانب آخر، تلعب الإدارة المدرسية دوراً فاعلاً في التنمية المهنية لمعلمي ومعلمات المدارس، وهو ما أكدّه الحويك والتتوري (2014) واللذان أشارا إلى أن "مدير المدرسة هو الشخص الذي تُنَاط إليه مهمة وضع الأطر التنظيمية لعملية التخطيط للتنمية المهنية لدى المعلمين، فيقوم المدير بوضع خطة للعمل تُحدد الأنشطة والأهداف الإنتاجية المطلوبة، فضلاً عن دراسة الإمكانيات المادية والمعنوية المطلوبة لسلامة التنفيذ، والعمل على توفير مجموعة من القادة والمشرفين لتوجيه أداء المعلمين والإشراف عليهم، والعمل على إمدادهم بالمعلومات الأساسية".

1.1.1.2 مهام الإدارة المدرسية:

وتقوم الإدارة المدرسية بمجموعة من الوظائف الإدارية والفنية، والتي تتقاطع مع بعضها البعض، وبما يحقق أهداف العملية التربوية والتعليمية، وقد أشارت حسونة (2018) إلى مجموعة من الأهداف والتي تتركز في كل من " تسيير شؤون المدرسة بناءً على التعليمات والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وتنظيم وتطوير العمل في المدرسة بما يتناسب مع التطورات المستحدثة في مجال التعليم الإلكتروني، فضلاً عن توفير البيئة المادية والمعنوية والبشرية الملائمة والتي تُسهّل إنجاز الأهداف الموضوعية، والعمل على تنمية المعلمين مهنيّاً، وإعداد مجموعة من البرامج التوجيهية والإرشادية، والإشراف على موجودات المؤسسة التربوية، وتنظيم العلاقة ما بين البيئة المدرسية والمجتمع المحلي".

ويعمل القائمون على العملية التعليمية من مديري ومشرفين تربويين على تمكين المعلمين لممارسة التوجيه والتقييم الذاتي لمهاراتهم المهنية، فيقومون باختيار طرق مناسبة للإشراف والتوجيه والتي تلائم مستويات المعلمين وحاجاتهم التطورية، وترسيخ ثقافة تربوية تقوم على أساس تقدير التفاعل المهني والجمعي بين المعلمين من تخطيط ومشاركة وتقويم وتعلم جماعي، والسعي لتبني استراتيجيات تعليم

تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة، وإيجاد نوع من التناغم ما بين متطلبات وأهداف المجتمع المحلي والمؤسسة التربوية (صيام، 2017).

وبناء عليه، نجد أن القائد التربوي يتحمل المسؤولية الأولى والكاملة، فهو المسؤول عن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ويُعد حلقة الاتصال والتواصل في بناء العلاقات المدرسية المختلفة، سواء ما بين المدرسة والجهات الرسمية المسؤولة، أم بين المعلمين والمشرفين التربويين، وبين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. وبالتالي فإن عبء تنظيم وإدارة وقيادة المدرسة تقع عليه، فهو يسعى بشتى السبل لتحقيق أفضل النتائج الممكنة من خلال تطبيق مبادئ الإدارة (حسونة، 2018).

وأضاف الخصاصونة (2018) مجموعة من وظائف الإدارة المدرسية، إذ أشار إلى أن المدير يعمل كمشرف تربوي مقيم في المدرسة، والمُخَوَّل بالنهوض بالعملية التربوية والتعليمية، فبالإضافة للزيارات الصفية التقليدية المعتمدة على الموقف الصفّي الملاحظ، يبرز دوره في عقد الاجتماعات الفردية والجماعية مع المعلمين، بهدف اطلاعهم على المستجدات التربوية المتعلقة بعملية التدريس، وعلى المشاغل التربوية، وإقامة مجموعة من الزيارات التبادلية بين المعلمين في المدارس المختلفة، فضلاً عن إجراء مجموعة من البحوث الإجرائية العلاجية للمشكلات المدرسية والطلابية.

2.1.12 المهارات والكفايات الواجب توفرها لدى مديري المدارس:

تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة توفر مجموعة من الكفايات الإدارية لدى مدير المدرسة في سبيل تطوير المؤسسة التعليمية وتحقيقاً لأهدافها الموسومة، والتي تعرف بأنها "مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات الذاتية والإدراكية والإنسانية والتنظيمية التي تتوافر لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية والتي يتمكنون بموجبها من القيام بمهامهم الإدارية" (أبو صبة، 2016: 21).

ولبناء مدير تربوي، يجب توفير مجموعة من الخطوات اللازمة للتطوير والإعداد الذاتي لديه، والمتمثلة في توفر مجموعة من القيم والمبادئ الإنسانية السليمة والسعي نحو بناء العقل والوعي وتطوير وإدارة الذات من خلال تحديد عدد من الأهداف الرئيسية ضمن خطط قصيرة وطويلة المدى، والعمل على تعلم تعلم قواعد ضبط النفس والتحكم بالسلوك الانفعالي، والقدرة على القراءة الواسعة والاطلاع على كل ما هو جديد في عالم المؤسسات التربوية بشكل خاص، مروراً بتطوير القدرة في بناء العلاقات الإنسانية، وخصوصاً مع المعلمين والطلبة، دون تجاهل بنائها مع المجتمع المحلي المحيط (صيام، 2017).

كما يلعب عنصر التأثير والتحفيز الفعال دوراً حيوياً في قيادة المدير للمؤسسة التعليمية، فضلاً عن ضرورة تطوير فن الريادة والمبادأة من خلال تقديم صورة ذهنية لدى المتلقي، مع ضرورة تعلم فن التفاوض والتفويض وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والرقابة والمتابعة وإدارة الاجتماعات، والتحلي بروح فريق العمل لصنع قادة مستقبل (القبلي، 2015).

وأورد أبو صبحة (2016) مجموعة من المعايير والمؤشرات والتي تركز على دور مدير المدرسة في المشاركة المجتمعية من خلال تأمين المشاركة مع أولياء أمور الطلبة في صنع القرار التربوي، والإسهام وبشكل فعال في رسم وتنفيذ رؤية المدرسة المستقبلية ضمن الخطط والبرامج الموضوعة، والعمل على تيسير وسائل التواصل بين أفراد المجتمع وأولياء أمور الطلبة مع العاملين في المدرسة، والاهتمام بنشر ثقافة التعاون البناء من خلال الإعلام الكافي لأولياء الأمور بأهمية العملية التعليمية القائمة في المدرسة، والحصول على التغذية الراجعة من خلال عقد الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور وذلك بهدف توفير الفرصة لهم للتعبير عن رأيهم تجاه الخدمات التعليمية المقدمة، فضلاً عن تحسين المشاركة المجتمعية لأداء الطلبة في مجالات: الإنجاز الأكاديمية، والانضباط السلوكي.

وبناء على ذلك، تبرز أهمية في بناء مجموعة من الاستراتيجيات الهادفة للتطوير المهني لمديري المدارس، نظراً لأهميتها في رفع كفاءة عمل المديرين على كافة المستويات، وتجدر الإشارة إلى أهمية أن تكون تلك الأهداف موضوعية، وقابلة للتطبيق، وتحقق أهداف المنظمة والمديرين معاً.

2.1.2 الصفات القيادية لمديري المدارس:

يرى عديد من رجال الفكر الإداري بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وأنها مفتاح النجاح الإداري، إذ أنها تقوم بدور أساس يتداخل مع جميع جوانب العملية الإدارية، مما يجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية، فأصبحت المعيار الأساس في تحديد مدى نجاح أي تنظيم إداري، وبالتالي ازدادت التوجهات الحديثة لتطوير الأنماط القيادية السائدة لدى المؤسسات التعليمية الساعية لتطوير الكفاءة المهنية لدى المديرين عبر تشكيل قادة جدد لديهم إمكانيات وكفايات إدارية ابتكارية (جروان، 2018).

وتتميز الأدوار القيادية بالقدرة على التعليم والتعلم، سواء أكان ذلك يتم من خلال الإعداد الوظيفي قبل مباشرة العمل، أو التدريب والتطوير الذي يحصل عليه الموظف أثناء ممارسته لمهنته. وفي ذلك، أشارت ساعد (2016) إلى أهمية توفر عنصر الإبداع لدى القائد التربوي بحيث يصبح قادراً على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض وجعلها بؤرة للإبداع التعليمي، إذ ينبثق الدور القيادي في رؤية المشكلة وتحليلها وربط عناصرها للوصول إلى الحل الأمثل لتطوير المؤسسة التعليمية.

فالقائد التربوي الناجح، هو ذلك المدير الذي يمتلك القدرة على الإقناع والإبهار، بحيث تتوفر لدى المُتلقّي القناعة التامة بالطرح الذي سوف يقدمه ذلك الإداري، وبشكل مُسبق، وبذلك يستطيع هذا الإداري تحقيق الأهداف بسرعة وإتقان بناءً على شخصيته وقدراته الذاتية (الحمداني، 2014).

وبذلك يمكننا تعريف القيادة التربوية بأنها العملية التي يقوم بها فرد من أفراد العملية التعليمية بتوجيه سلوك المتعلمين من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق الأهداف المشتركة. فنجد أن القائد الإداري هو ذلك الشخص المُعيّن من قبل سلطة أعلى، يعمل على توجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ويتوافر لديه قدر من التأثير الشخصي عليهم أكثر من اعتماده على سلطته الرسمية

(بوعزة، 2016).

وعلى مدير المدرسة تحديد مجموعة من المهام والواجبات أثناء ممارسته للأدوار القيادية، والإدارية، والإشرافية الفنية، والتخطيطية، والتقويمية، والإنسانية؛ إذ عليه التعرف على جوانب القوة والضعف في أداء المؤسسة التعليمية، ولكي يستطيع تحقيق النجاح في أداء الدور المناط إليه، عليه التحلي بمجموعة من المبادئ التي تركز على تحقيق الديمقراطية والعدالة التنظيمية، وبناء العلاقات الإنسانية الناجحة، فضلاً عن الكفاءة بالأداء التنظيمي (منسي وآخرون، 2014). ونظراً لأهمية تحديد الصفات الواجب توفرها لدى مديري المدارس الجدد، فقد اتبعت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، باعتبارها الجهة المسؤولة عن عمليات التعيين والتدريب والتوظيف، مجموعة من الأسس والمهارات الواجب توفرها لدى المديرين المتقدمين بطلب الحصول على وظيفة مدير مدرسة.

3. 1. 2 معايير اختيار وتوظيف مدير مدرسة جديد :

تعرف عملية الاختيار بأنها "الانتقاء للوظيفة على أساس شروط معينة، تضعها الجهة المسؤولة، وتنطبق على من يتولى هذه الوظيفة" (زقوت، 2007، ص78).

يقوم اختيار مدير المدرسة على أسس معينة خاصة أن هناك تحدياً كبيراً يواجه الإدارة المدرسية يتمثل في أن مدير المدرسة لا يعد لمهنة القيادة المدرسية وما تستلزمه من مهارات وكفايات ضرورية، بل يعد

كمعلم بالدرجة الأولى. لذلك من الضوابط العامة التي يجب مراعاتها في عملية الاختيار العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع المرشحين، واعتماد أسس الجدارة والاستحقاق، وتوزيع المرشحين حسب مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم، وهذا من شأنه الوصول إلى الاختيار السليم والذي ينعكس على إتقان العمل ورفع كفاءته، لذا فإن عملية اختيار مديري المدارس تتطلب سلسلة من الخطوات المنظمة التي تقلل من فرص تعيين مديرين غير أكفاء. (مرسي، 2008)

وقد أشار كل من (السعود وبطاح، 1993، والروسان، 1994) إلى أسس مقترحة للأخذ بها في عملية اختيار مديري المدارس، وتتضمن الأسس المقترحة الأمور التالية:

- 1) حصول المرشح للاختيار على مؤهل علمي جامعي لا يقل عن شهادة جامعية في أحد التخصصات التي يتم تدريسها في المدرسة.
- 2) التمتع بشخصية قوية والقدرة على القيادة والإشراف.
- 3) التمتع بسيرة ذاتية حسنة والخلو من الأحكام القضائية
- 4) الخبرة في التدريس بمدة لا تقل عن خمس أو ثلاث سنوات.
- 5) الحصول على شهادة تدريب أو مؤهل تربوي
- 6) الحصول على تقارير جيدة من الرؤساء والمشرفين التربويين.
- 7) الحصول على ترشيح المشرفين والمسؤولين والزملاء.
- 8) المظهر اللائق والسلامة الصحية.
- 9) الالتزام بأخلاق مهنة التدريس خلال السنوات السابقة.
- 10) اجتياز الاختبارات الكتابية المقررة.
- 11) اجتياز المقابلة الخاصة باختيار المرشحين.

ومن المعايير التي حصلت على نتائج عالية في دراسات آخرين ما يلي: (زقوت، 2007، ص136)

- (1) الرغبة في العمل الإداري التربوي.
 - (2) السمات الشخصية، وتشمل: الخلق الاسلامي والقُدوة الحسنة، والذكاء وسرعة البديهة، والثقة بالنفس، والنضج الاجتماعي، الرغبة بالوظيفة، وذاتية الدافع الانجازي، والصحة البدنية.
 - (3) ممارسات العمل الإداري في المدارس لفترة مناسبة، وتوفر بعض الخصائص النفسية والشخصية المناسبة، وتوفر قدر معين من الاستعدادات والقدرات والمهارات الإدارية والتربوية.
 - (4) خلو ملفه من المخالفات، وتميزه بقوة الشخصية، والإلمام بمسؤوليات الوظيفة وواجباتها، والتمتع بثقة بالنفس، والطلاقة اللفظية، وذو مظهر منايب.
 - (5) المظهر الخارجي، وتقارير التربويين عن المدير.
 - (6) العلاقات الانسانية، وتدريب العاملين والتقويم والتنظيم.
 - (7) التزام المديرين بأخلاقيات مهنتهم عندما كانوا معلمين وأمانتهم في القول والعمل التي يعرفها المسؤولين عنهم، وحرصهم على احترام زملائهم المعلمين وتقبل اقتراحاتهم.
- ومن المعايير المقترحة أيضاً لاختيار مديري المدارس والتي ذكرها (حمائل، 2000، ص16) ما يلي:
- المؤهلات العلمية والتربوية، الخبرة العملية والتربوية، السمات الشخصية، والإعداد المهني للمدير قبل الخدمة، والنمط القيادي، وممارسة السلطة، إدارة الصرا، واستراتيجيات التطوير المدرسي، وإدارة التغيير، وإدارة التنمية المهنية للمعلمين، واتخاذ القرار، ومدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم، وتوقعات المدير عن العمل الإداري، إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات، إدارة البيئة (علاقة المدرسة بالمجتمع)، وإدارة العملية التربوية، والمدير والموقع الجغرافي للمدرسة، التخطيط الاستراتيجي، التقويم التربوي، إدارة الاتصال، أخلاقيات المهنة.

وقد اهتم الباحثون كثيراً بوضع عدد من الأساليب المتبعة في عمليات الاختيار والتعيين، إذ نجد أن:

أ) أسلوب الأقدمية يتميز بالموضوعية في شغل الوظائف الإدارية، فضلاً عن توفر الخبرة الكافية والأهلية المناسبة لشغل الوظيفة، ما يُبعدها عن مجال النفوذ السياسي أو الحزبي والابتعاد عن المحسوبية والفساد الإداري، مما يقلل من فرصة الإساءة للسلطة (الطعاني، 2005).

ب) أسلوب الكفاءة أو الجدارة فيمتاز عن سواه بأنه يركز على حث العاملين في الحصول على كفايات الأداء في وظائفهم الحالية، وتمكين الإدارة من المساهمة في اختيار المديرين الجدد (زقوت، 2007).

ت) أسلوب مقاييس الرتب في عدد من منظمات الأعمال، والذي يُعد من الأساليب الفاعلة في اختيار القادة، ومن أبرز الوسائل التي يركز عليها هذا الأسلوب استخدام تقديرات الرفاق والمرؤوسين في اختيار التربويين، واستخدام اختبار الإجراء الموقفي والذي يتبنى الأنماط التالية: المقابلات الحية التفاعلية، والمقابلات الجماعية، والسيكودراما، وعينة القادة، والموقف الجماعي بلا قائد (الطعاني، 2005).

والجدير بالذكر أن في فلسطين تعتمد وزارة التربية والتعليم العالي على الافراد العاملين في ميدان التربية والتعليم من كوادرها لشغل مراكز مديري المدارس الحكومية، وتحاول الوزارة حالياً الاخذ بأسلوب الجدارة في عملية اختيار المديرين وتعيينهم، بحيث تفسح المجال لجميع التربويين من معلمين وغيرهم في التقدم لشغل وظيفة مدير مدرسة، إذا استوفى الشروط المطلوبة لذلك، وتتعلق الشروط عادةً بضرورة الحصول على مؤهل علمي مناسب (يشترط حالياً الحصول على شهادة بكالوريوس سوى في الحالات الاستثنائية الضرورية)، والخبرة التربوية والتعليمية (يشترط أن تكون

لدى المتقدم خمس سنوات من الخبرة)، والحصول على درجة جيد جداً على الأقل في التقرير السنوي خلال السنتين الأخيرتين، والالتزام بسياسة الوزارة وانظمتها. وليس هناك من شروط ما يلزم المتقدم للوظيفة الحصول على مؤهل تربوي أو إداري أو مهني خاص بالمهنة. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2002).

وتتمثل الخطوات المتبعة في عملية الاختيار ويمكن ايجازها على النحو التالي: (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2018)

بدايةً يتم الاعلان عن تقديم طلبات للراغبين في التقدم لإشغال وظيفة مدير مدرسة وفق شروط معينة، وهذه الشروط تتمحور بامتلاك المتقدم للوظيفة مؤهل علمي لا تقل شهادته عن درجة البكالوريوس، كما يجب أن تتوفر لديه خبرة تربوية لمدة 8 سنوات على الأقل بكونه معلم سابق، وتقييم أداء عمل لأخر ثلاث سنوات على التوالي بتقدير جيد جداً على الأقل.

أولاً: تقديم الطلبات

- 1) تقديم الطلبات بما يتوافق مع شروط الوظيفة
- 2) يتم تقديم الطلبات الكترونياً من خلال رابط الكتروني عائدة للوزارة
- 3) على المتقدم للوظيفة تحديد المرحلة التي سيتقدم لها، مثلاً (مرحلة أساسية أولى ورياض أطفال 1-4 اساسي)
- 4) تتم عملية فرز طلبات المتقدمين للوظيفة.

ثانياً: الاختبار الأول

- 1) يقيس الاختبار مدى معرفة المتقدم للوظيفة بالأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالربحية والتعليم بالإضافة الى المهارات والكفايات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.
- 2) علامة الاختبار الأول 60%
- 3) اخراج نتائج الاختبار وتزويد الادارة العامة للمتابعة الميدانية والادارة العامة للشؤون الادارية بالنتائج.
- 4) يؤهل للمرحلة الثالثة (الدورة التدريبية) كل من اجتاز الاختبار الأول وحصل على 60% فأعلى

ثالثاً: تدريب المتأهلين

- 1) يتم تدريب المتأهلين بإشراف المعهد الوطني للتدريب وبالتنسيق مع الادارة العامة للمتابعة الميدانية، تعقد دورة تدريبية للمتأهلين والذين اجتازوا الاختبار الأول، يتم من خلالها تعريفهم بعمل المدير والوصف الوظيفي والمعايير المهنية لمدير المدرسة.
- 2) يكون التدريب من شقين نظري وعملي وحول محاور عديدة، منها القيادة المدرسية وانماطها، قيادة العملية التعليمية، التخطيط المدرسي، العلاقات الداخلية والخارجية، الشؤون الادارية والمالية وسجلاتها، اخلاقيات المهنة والمعايير المهنية لمدير المدرسة، تفعيل التكنولوجيا في العليم والإدارة المدرسية.
- 3) تنظيم تدريب عملي في المدارس للذين اجتازوا الاختبار، ويتم ذلك بالتعاون مع مديريات التربية والتعليم لإكسابهم مهارات ادارية وفنية من خلال الممارسة العملية للمهنة ويتم خلالها تقييمهم ادارياً وفنياً وملاحظة سلوكهم كمديري مدارس متدربين.

رابعاً: الاختبار الثاني

يتقدم كل من شارك في التدريب المهني وفي الدورة التدريبية لاختبار ثاني يتوافق مع مخرجات الدورة، بإشراف الادارة العامة للقياس والتقويم.

خامساً: المقابلات

- 1) تتولى الادارة العامة للشؤون الادارية استكمال اجراءات النقل لوظيفة مدير مدرسة (تشكيل لجان للمقابلات، وتحديد موعد المقابلات، وتجهيز المتقدمين للوظيفة بحسب الدور)
- 2) تقيس المقابلة محاور ومعايير تتمثل بشخصية المدير وحضوره، حل المشكلات، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على الاتصال والتواصل، الثقافة العامة، اللغة الانجليزية.
- 3) ترتيب القوائم تنازلياً بحسب النتائج لإتمام عملية التعيين.

4. 1. 2 معايير اختيار وتوظيف المدير الجديد في فلسطين:

أما في فلسطين، فتقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بفتح باب التقدم لإشغال وظيفة مدير(ة) للمدارس الحكومية التابعة للوزارة، وتقوم بتحديد شروط استيفاء التقدم لإشغال الوظيفة، والتي تتركز على أن لا تقل مدة الخدمة الفعلية عن (8) سنوات، فضلاً أن يكون قد عمل بوظيفة معلم(ة) ولمدة لا تقل عن (5) سنوات على ملاءك وزارة التربية والتعليم، كما يشترط معرفته باللغة الإنجليزية، والإلمام بالتشريعات المنظمة للعمل، مع امتلاكه لعدد من المهارات (استخدام الحاسوب، الاتصال والتواصل، الإشراف والتوجيه والتقييم، إدارة الاجتماعات، إدارة الأزمات، العمل ضمن فريق، تحمل ضغوط العمل)، ويتم تفضيل كل من عمل مسبقاً بوظيفة نائب مدير أو مدير مدرسة مكلّف (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2018).

ويخضع كل من تقدم للوظيفة لاختبار أول تخصصي يقيس مدى تحقيقه للشروط السابقة، ويتم حينئذٍ تأهيل المتقدم للطلب لدورة تدريبية، على شرط النجاح والحصول على علامة 60% فأكثر، وفي حالة النجاح في الامتحان الأول، يخضع لامتحان ثانٍ يتوافق مع مخرجات الدورة التدريبية، وفق جدول مواصفات منسجم مع الوصف الوظيفي والمعايير المهنية لمدير المدرسة، على أن يحصل على علامة لا تقل عن 60% في الاختبار الثاني (حسن، 2017).

وفي ذلك، حدد الكتاب الإحصائي التربوي السنوي الصادر من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مجموعة من المعايير التي يتم الاستناد عليها في اختيار مدير(ة) المدرسة، وتتوزع درجات التقييم وفق تلك المعايير، بدءاً من المؤهل العلمي للمتقدم بطلب الحصول على منصب مدير مدرسة والذي يمثل (20) درجة، أما الخبرة التربوية (وتشمل أبعاد الخدمة الإدارية والخدمة التعليمية) فتحتل المرتبة الثانية في درجات معيار الاختيار والتي تمثل (15) درجة، في حين تمثل التقارير الإدارية والفنية (15) درجة أيضاً، كما نجد أن هناك (20) درجة تتعلق بنتائج المقابلة الشخصية من حيث الشخصية والنطق والمظهر العام، والقدرة على المبادرة واتخاذ القرار السليم، والثقافة الشخصية العامة، والعلاقات الاجتماعية مع الزملاء والأهالي والمؤسسات، أما نتيجة الاختبار الكتابي فتمثل (20) درجة، بالإضافة إلى تحديد (10) درجات لنتيجة اختبار اللغة الإنجليزية

(وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2018).

كما نشرت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية مجموعة من المعايير المهنية الواجب توفرها لدى مديري المدارس والتي يمكن تقسيمها إلى الآتي (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2015):

1. المعايير المتعلقة بمحور المعرفة المهنية: إذ أنه يتوجب على مديري المدارس التمتع بمهارة المعرفة المهنية والتي تتمثل في "امتلاك المعرفة والفهم بالمعايير المهنية الوطنية الفلسطينية للمعلمين، وامتلاك معرفة وفهماً بفلسفة المنهاج الفلسطيني وأهدافه وخطوطه العريضة، فضلاً عن امتلاك المعرفة والفهم بنظريات التعلم ومبادئ التعلم النشط والفعال واستراتيجياته، وامتلاك المعرفة والفهم بأنماط التقويم التربوي وأساليبه، بالإضافة إلى امتلاك المعرفة والفهم بمفاهيم التخطيط التربوي وبخصائص الخطط الإدارية والتربوية".

2. المعايير المتعلقة بمحور المهارات والممارسات المهنية: والتي تتمثل في قدرة المديرين على "السعي لتحقيق فلسفة أهداف المنهاج الفلسطيني، وتوفير فرص النمو المهني لطاقم المعلمين في المدرسة، وتأدية المهام الفنية والإشرافية بفاعلية، وتبني برامج ومشاريع تعليمية وتطويرية، بالإضافة إلى توظيف البيانات على اختلاف أنواعها ومصادرهما لتطوير عمليتي التعليم والتعلم".

3. المعايير المتعلقة بمحور الاتجاهات المهنية: إذ ترى الوزارة ضرورة أن يؤمن المدير بحق كل فرد في التعليم، والحرص الشديد على تحقيق مستويات إنجاز عالية.

ومن هنا، نجد أن وزارة التربية والتعليم تتبنى مجموعة من المعايير الواجب توفرها لدى المديرين الجدد والمتقدمين للحصول على وظيفة مدير مدرسة، تماشياً مع تحقيق الهدف من المؤسسات التعليمية والذي يتركز على الطالب كمحور للعملية التعليمية التعليمية. إلا أن عديد من الدراسات السابقة قد أشارت إلى قصور في بعض من الجوانب، فضلاً عن عدم تناولها لطرق التطوير أو تقديم مقترحات للتطوير بناء على الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم في فلسطين.

2. 2 الدراسات السابقة

تمت مراجعة العديد من الدراسات، وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور أساسية؛ إذ تناول المحور الأول الدراسات التي اهتمت بالإدارة المدرسية، أما المحور الثاني فقد احتوى على مجموعة من الدراسات التي تناولت معايير اختيار مديري المدارس وتطويرها في عدد من البيئات المحلية والعربية والدولية، وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات التي تم الحصول عليها.

1. 2. 2 الدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية والتطوير المهني:

تناولت عديد من الدراسات السابقة موضوع التطوير المهني في فلسطين، إذ قامت حسونة (2018) بإجراء دراسة بهدف الكشف عن مدى فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ اعتمدت الاستبانة كأداة لقياس آراء عينة الدراسة والمكونة من 274 معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج وجود فعالية مرتفعة لإدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية لمستوى فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث وبين تقديراتهم لمستوى أداء معلمهم، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لفعالية إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

كما هدفت دراسة العيسى وآخرون (2016) إلى تطوير الممارسات القيادية لدى مديري مدارس القدس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي وأسلوب أفضل الممارسات، إذ تم الاعتماد على الاستبانة واستطلاع الرأي فضلاً عن إجراء مقابلات مع عدد من القيادات التربوية وتحليل وثائق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 863 معلماً ومعلمة و69

مدير/ة مدرسة في القدس الشرقية. وأظهرت النتائج وجود حاجة وبدرجة مرتفعة لتطوير عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والحاجة لتطوير الأمور المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وتطوير ممارسات المديرين والمعلمين لمواجهة الصعوبات فضلاً عن تأكيد عينة الدراسة لمتطلبات تطوير الممارسات القيادية على ضوء إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية وبدرجة مرتفعة أيضاً، كما بينت النتائج مجموعة من المعوقات التي تواجه تطوير الممارسات القيادية لدى مديري مدارس القدس الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، والتي برزت في قلة الحوافز المادية المشجعة على تميز المعلمين، والحاجة إلى تغيير ثقافة العاملين حول مبادئ الجودة الشاملة، فضلاً عن انخفاض ملموس في آلية متابعة المديرين لشكاوى المعلمين وخصوصاً حاجاتهم للتنمية المهنية، مع الضعف في وسائل الاتصال والتواصل الفعال والخلل في الإشراف الإداري والمساءلة، مع الصعوبة في بناء جدار من الثقة الإدارية نحو توفر كفاءات مناسبة لتفويضها، والتدني الملحوظ في رغبة المعلمين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وانخفاض درجة الثقة بين المعلمين ومنتخذي القرارات وخصوصاً مديري المدارس.

كما أجرت **حبيب (2015)** دراستها الهادفة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، والتي أظهرت وجود درجة موافقة مرتفعة لفاعلية إدارة المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وذلك بناء على ترتيب الإجابات على مقياس الفاعلية: (العلاقات الإنسانية، القيادة التربوية الفاعلة، النمو المهني للمعلمين، الشراكة المجتمعية).

وللتعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة وبصفته مشرفاً مقيماً في عملية التنمية المهنية للمعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في الضفة الغربية، فقد توصلت دراسة **حمد (2014)** إلى وجود درجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين لتلك الممارسة، ووجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مدير

المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح (أقل من من خمس سنوات).

أما فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لكفايات المشاركة المجتمعية، فقد أظهرت دراسة أبو صبحه (2015) وجود درجة مرتفعة في تلك الممارسة، والتي تجلت في كفايات المشاركة الدينية، تلتها كفايات تفعيل مشاركة أولياء الأمور، ثم كفايات المشاركة الصحية، وكفايات المشاركة الأمنية والوطنية، ثم كفايات المشاركة الاجتماعية، والمشاركة الثقافية، ثم المشاركة الاقتصادية، وأخيراً جاءت كفايات المشاركة السياسية.

وفي مجال الدورات التدريبية التي يحصل عليها مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية، القدامى والجدد، فقد كشف دراسة أحمد (2016) عن وجود درجة مرتفعة من الرضا لبرامج تدريب مديري المدارس، إلا أن هناك مجموعة من المشكلات المتعلقة بالمدرسين وبالمادة التدريبية وخصوصاً ابتعادها عن الواقع الميداني لمدير المدرسة، كما لا يتم فيها استشارة مدير المدرسة لحاجاته في زيادة خبرته ومعرفته تجاه مواضيع تهمة وتساعد في عمله الإداري، وأن معظم المادة المقدمة هي مادة نظرية بحتة غير مرتبطة بواقع ميداني عملي، ولا تنطبق على خصائص المجتمع الفلسطيني وثقافته، وتعتمد على مدرّبين غير مؤهلين لتأدية أدوارهم وتعتمد على مدرّبين من مشرفي التربية من ذوي الخبرات المحدودة، ولا يتوفر مدرّبين متخصصين في مجال الإدارة المدرسية.

ولأهمية تطوير الإدارة المدرسية في تحسين جودة التعليم، قام العمري (2000) بإجراء دراسة بهدف تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانة ووزعت على عينة مكونة من 183 مدير ومديرة مدرسة في محافظة إربد الأردنية، وأظهرت الدراسة أن البرنامج المقترح قد ساهم في امتلاك مديري ومديرات المدارس للكفايات

الإدارية بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر مديري المدارس حول مساهمة البرنامج في امتلاكهم للكفايات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة المؤهل العلمي بكالوريوس، ولمتغير سنوات الخبرة ولصالح المديرين من ذوي الخبرة 6-10 سنوات.

ومن جهة أخرى، هدفت دراسة مسلم (2004) إلى "تقديم تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية"، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانة ووزعت على عينة مكونة من 96 مديراً ومديرة ورئيس قسم في الإدارة المدرسية ومعلم، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة من تركيز المديرين على العمل الإداري، كما بينت النتائج أن نسبة إشراك المديرين للمعلمين في عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة ضعيفة، إذ لا يتم إعطائهم فرصاً كافية للمشاركة الفعالة في الاجتماعات.

أما فيما يتعلق بمقارنة ممارسات المديرين بين الماضي والحاضر، فقد أجرى هاف (Huff, 2006) دراسته بهدف قياس ممارسات المديرين والوقوف على الأدوار التي يؤديها المديرون في جامعة فاندربيلت الأمريكية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانة ووزعت على جميع المديرين العاملين في الجامعة باستخدام أسلوب المسح الشامل، فضلاً عن استخدام المقابلات الميدانية مع جميع المديرين. وتوصلت الدراسة إلى أن "هناك تعقيدات في ممارسات المديرين، إذ يتم التركيز على الوظائف الإدارية أكثر من الارتقاء بعملية التدريس، وأن المدير كقائد تربوي يعمل على تشجيع تنفيذ المناهج الجديدة، ويحث على التجربة والاختبار، ويرتقي بنوعية الهيئة التعليمية، مضيفاً بعض البرامج، ويتم التركيز في غالب الأمر على عملية الإشراف على المعلمين، وتقييم أدائهم،

ومتابعة تحصيل الطلبة، والمحافظة على النظام داخل الغرفة الصفية، ومتابعة البرنامج المدرسي، وضبط الطلبة، ومتابعة فعاليات المنهاج، كما أظهرت النتائج أن من أبرز الأعباء والمهام التي يقوم بها مديرو المدرسة هي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحكم ثم الرقابة على الأداء، وأن المديرين منشغلين بالإشراف والأدوار الإصلاحية التي تتضمن الممارسات المرتبطة بأداء الطلبة والمعلمين، ويقضي المديرون معظم أوقاتهم في المدرسة في تنظيم الإصلاح والصيانة العامة والإشراف على الطلبة والفعاليات المنهجية الإضافية، وإدارة الأزمات الناتجة عن العمل، وجمع البيانات، وتحليل سجلات الأداء".

2.2. 2 الدراسات التي تناولت معايير اختيار وتعيين مديري المدارس الجدد في البيئات العربية:

أشارت دراسة شلالدة (2016) إلى وجود عدة أسباب تدفع الطلبة للالتحاق بتخصص الإدارة التربوية، والتي من أبرزها أنها تعمل على التطوير الذاتي للمعلم/المدير في الجانبين المهني والمادي، فضلاً عن التطور الفكري والمعرفي، إذ يساعد التخصص على تطوير عمل المدارس عامة، وتحسين كفاءة المعلمين والمديرين خاصة.

ومن جانب آخر هدفت دراسة حسن (2017) إلى التعرف على واقع تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية، والكشف عن معوقات تطبيقها للوصول إلى معايير متطورة لاختيار مديرات المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقامت بتوزيع الاستبانة وتطبيق الدراسة على جميع المشرفات الإدارية المدرسية البالغ عددهن 290 من المجتمع الأصلي 319. وأظهرت الدراسة بأن درجة تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية بدرجة عالية

وبمتوسط حسابي (4. 57) وقد جائي المعوقات دون تطبيق معايير اختيار مديرات المدارس بدرجة متوسطة وبمتوسط حساب (4. 17). وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بالاهتمام والاعتناء بلجان المقابلة الشخصية وتنويع عضويتها، كما أوصت بسن قانون نظام ترخيص لمزاولة مهنة مدير مدرسة.

كما هدفت دراسة الشمري (2007) إلى الكشف عن مدى ملاءمة معايير اختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة حائل - السعودية، ولتحقق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانة ووزعت على عينة مكونة من 294 مديراً ووكيل مدير ومشرف إدارة مدرسية بحيث استخدم أسلوب المسح الشامل لكافة أفراد المجتمع، وأظهرت النتائج أن عينة الدراسة ترى أن من أهم معايير اختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية قد جاءت على الترتيب الآتي "المؤهل العلمي، الخبرات العملية، الكفايات، القدرات، التقديرات الفنية، السمات الشخصية"، كما بينت النتائج وجود درجة متوسطة لتقديرات عينة الدراسة تجاه المعايير التي تتلاءم مع عمل المديرين ووكلاء المديرين والمتعلقة بالتقدير الجامعي الذي يحصل عليه بحيث لا يقل عن جيد، كما أوصت عينة الدراسة بضرورة "إلغاء القرارات التأديبية على المرشح بعد مضي سنتين من تاريخ صدور القرار، وأن يتم اختيار مدير أو وكيل المدرسة بناء على الأقدمية".

ومن جانب آخر، هدفت دراسة الحربي (2007) إلى الكشف عن مدى تطبيق معايير الاختيار المطبقة في مدارس الإناث للتعليم العام في مدينة الرياض، بالإضافة إلى التعرف على مدى قدرة تلك المعايير في الكشف عن الكفايات المهنية من وجهة نظر مديرات ومساعدات المديرات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانة ووزعت على 183 مديرة مدرسة

و379 مساعدة مديرة و60 مشرفة إدارية، كما تم استخدام أداة المقابلة وتطبيقها على 12 مشرفة إدارية تعملن في لجان المقابلات الشخصية، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة لتطبيق المعايير المعتمدة عند اختيار المديرات ومساعدات المديرات الجدد في مدارس التعليم العام في الرياض، كما بينت النتائج وجود درجة مرتفعة للكفايات المهنية لدى المديرات ومساعدات المديرات الجدد.

وتناولت دراسة **حمائل (2000)** المعايير التربوية المعتمدة وطرق تطويرها لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانة ووزعت على عينة عشوائية مكونة من 69 مدير ومديرة مدرسة ورؤساء أقسام الإشراف التربوي ورؤساء أقسام التعليم العام في جميع مديريات التربية والتعليم المنتشرة في المحافظات الفلسطينية خلال العام الدراسي 2000/1999. وتوصلت الدراسة إلى أهمية معيار السمات الشخصية لمدير/ة المدرسة، وإدارة البيئة، وإدارة الاجتماعات، وإدارة العملية التربوية من وجهة نظر عينة الدراسة وبدرجة مرتفعة جداً، أما معايير إدارة التنمية المهنية للمعلمين، وإدارة التغيير واستراتيجياته فقد حصلت على درجة مرتفعة، في حين حصل معيار النمط القيادي لمدير المدرسة على درجة منخفضة.

أما دراسة **الطويرقي (2015)** فقد هدفت إلى تحديد درجة أهمية المعايير المستخدمة في كل مرحلة من مراحل اختيار مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحافظة الطائف التعليمية والكشف عن أثر كل من المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص في تقديرات مجتمع الدراسة لمعايير اختيار مدير مدارس التعليم العام، وما التصور المقترح في تطوير معايير كل مرحلة من مراحل اختيار مدير مدارس التعليم العام من وجهة نظر مجتمع الدراسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة (138) مشرف تربوي بمدينة الطائف، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الموافقة على معايير مراحل اختيار مديري

مدارس التعليم العام جاءت بدرجة عالية جداً، وتبين أن معايير مرحلة (المقابلة الشخصية) جاءت في المرتبة الأولى، وجاءت في المرتبة الثانية معايير مرحلة (الامتحان الكتابي) وجاءت معايير مرحلة (التصنيف في قوائم) في المرتبة الثالثة وجاءت معيار مرحلة (الفرز الأولي) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية من وجهة نظر مجتمع الدراسة. وأوصت الدراسة بالاستفادة من التصور المقترح لتطوير معايير اختيار مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحافظة الطائف التعليمية والذي تم التوصل إليه نتيجة هذه الدراسة حيث تم تطوير المراحل الأربع السابقة إلى سبع مراحل وهي كالتالي: مرحلة الفرز الأولي ومرحلة الامتحان الكتابي ومرحلة المقابلة ومرحلة التصنيف في قوائم ومرحلة الفترة التجريبية ومرحلة تقويم عمل المدير ومرحلة تثبيت المدير.

وهدف دراسة الغافري (2007) إلى الوقوف على الخطوات المتبعة في اختيار مدير مدرسة في سلطنة عمان، والوقوف على أهم الأساليب العلمية المتبعة في اختيار مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً والكشف عن إجراءات مديري المدارس في سلطنة عمان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في الدراسة وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأوصت الدراسة بالاتفاق على الأساليب العلمية الحديثة التي تكمن من اختيار القادة التربويين ذوي الكفاءة العالية. وتدريب مدير المدارس على كفايات تعدد الأدوار الإدارية والفنية في ظروف تحتم عليهم تطبيقها في وقت واحد لمواكبة عملية التطور في العملية التعليمية.

أما دراسة ميا (2010) هدفت للوقوف على أهم الأساليب والمعايير لاختيار القيادات الإدارية في سوريا، حيث طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (200) شخص تم اختيارهم عشوائياً في خمس مؤسسات حكومية بالجمهورية السورية، وبعد معالجة البيانات توصلت الدراسة إلى أن اختيار معظم

القيادات تتم على أسس معايير الشخصية، أيضاً أثبتت أن بعض القيادات الادارية لا تتمتع بالكفاءة المطلوبة للقيام بالمهام الموكلة إليها.

وفي دراسة قدمها **ثلجي (2007)** والتي هدفت إلى تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية استناداً إلى تجارب بعض من الدول المتقدمة، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من 31 مديراً ومديرة مدرسة، فضلاً عن استخدام الأسئلة المفتوحة المقابلات الشخصية وأسلوب الملاحظة مع عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن المعايير المطبقة في وزارة التربية والتعليم الأردنية المتعلقة باختيار مديري ومديرات المدارس قد جاءت على الترتيب الآتي "المؤهل العلمي، المقابلات الشخصية، سنوات الخبرة، الخبرات التربوية، الأقدمية في الدرجة، التقدير لآخر سنتين، البرامج التدريبية، بطاقات الوصف الوظيفي"، وأكدت عينة الدراسة ضرورة توفر عدد من المعايير الإضافية عند اختيار المديرين والمديرات الجدد وقد جاءت على الترتيب الآتي "الكفايات، السمات الشخصية، إتقان اللغة الإنجليزية، الاختبارات التنافسية، الرتب، لرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، التسلسل الإداري، استخدام التكنولوجيا، تزكية كبار الرؤساء والأصدقاء والأقارب، السيرة الذاتية، التثبيت بعد سنة بالوظيفة الإدارية، المؤهل التربوي. في حين أظهرت نتائج الدراسة أن من أبرز المعايير المعتمدة لدى الدول المتقدمة "السمات الشخصية، الكفاية والفاعلية، المؤهل العلمي، الخبرة، الامتحان التنافسي، التدريب، المواصفات الأساسية للوظيفة".

كما ذكرت أيضاً دراسة **حسن (2017)** بعنوان "تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية، والكشف عن معوقات تطبيقها من وجهة

نظر أفراد الدراسة، كما هدفت إلى الوصول إلى معايير متطورة الاختبار مديرات مدارس المرحلة الثانوية من خلال الاستفادة من تجارب عدد من الدول المحلية والعالمية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسط استجابات المشرفات تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، الخبرة، عدد مرات المشاركة في لجنة الاختيار، والمنطقة التابعة لها)، وقد طبقت الدراسة على جميع مشرفات الإدارة المدرسية بمكاتب التعليم التابعة لوزارة التعليم في مناطق المملكة والبالغ عددهن (211) من المجتمع الأصلي (301)، وأسفرت الدراسة عن أن درجة تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية في وزارة التعليم متحققة بدرجة متوسطة، وبلغت المقترحات التطويرية درجة موافقة عالية بين استجابات مشرفات الإدارة المدرسية وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بالاعتناء بلجان المقابلة الشخصية والتنوع في عضواتها قدر الإمكان من مستويات أكاديمية وإدارية متميزة، في مجال التربية والإدارة المدرسية وعلم النفس وسن نظام لترخيص مزاوله مهنة مديرة مدرسة المرحلة الثانوية، كما هو معمول به في بعض الدول العالمية، بحيث يضمن من خلاله امتلاك المديرات أساسيات وكفايات الإدارة التربوية الحديثة قبل الخدمة بشكل فعلي).

وفي دراسة أبو شويمة والطويل (2016)، هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (154) فرداً من مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة، ولجمع البيانات تم إجراء مقابلات شخصية مع بعض القادة التربويين في إدارات التربية والتعليم، والرجوع إلى القوانين والأنظمة والوثائق المعتمدة في عملية اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى، وتم تطوير أداة لجمع المعلومات واحتوت على (75) فقرة موزعة على (8) مجالات، وقد تم التأكد من صدق الأدلة وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استجابة جميع أفراد العينة بدرجة عالية، وبناءً على ذلك جاءت مرحلة اقتراح المعايير إذ تم الدمج بين ما ركز عليه الجانب النظري في

اقتراح المعايير وبين ما أفرزته نتائج العينة، وأوصت الدراسة بتطبيق المعايير المقترحة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

3. 2. 2 الدراسات التي تناولت معايير اختيار وتعيين مديري المدارس الجدد في البيئات الأجنبية:

في دراسة أعدها آرمنتا (Armenta, 2008) والتي هدفت إلى تقديم مجموعة من الحلول والاقتراحات كي تصبح عملية اختيار مديري المدارس أكثر وضوحاً وصلاحيّة للتطبيق في الولايات الأمريكية الجنوبية، وذلك من خلال إضافة مجموعة من القيود على برامج الجامعات المتخصصة بإعداد القادة وذلك عبر تنويع طرق اختيار مديري المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الاستقرائي التحليلي، إذ تمت مراجعة المعايير المعتمدة في اختيار وتعيين مديري المدارس، فضلاً عن التعرف على البرامج الجامعية المتخصصة بإعداد القادة في الجامعات الأمريكية، وأظهرت النتائج عدم جودة الإجراءات المتبعة عند اختيار مديري المدارس في الولايات الجنوبية الأمريكية، وبينت الدراسة أن هناك ثلاثة أنواع مطبقة في عملية الاختيار والتعيين وهو "المفتوح: ويعني المقابلة وعدد سنوات الخبرة والمعدل في الجامعة اختبار قياس القدرات، والاختياري: يستخدم معايير الاختبار المكتبي والمقابلة والخبرة السابقة وخطابات الترقية، والتنافسي: حيث يتم فيه إعداد نخبة من المرشحين من خلال برنامج إعداد القادة"، وبينت النتائج كذلك أن معظم البرامج المطبقة ليس لديها عمق في الاختيار والتمييز، وعليه يتم اللجوء إلى الاختيار الثاني "الاختياري".

كما هدفت دراسة أعدتها المدارس الحديثة (New School Venture Fund, 2008) إلى التعرف على أهم المعايير المطبقة لاختيار مديري المدارس في مقاطعة لوس أنجلوس الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم منهج دراسة الحالة على مدارس "New School Project"، وأظهرت النتائج أن المعايير التي تتبعها المدرسة عند اختيار مدير جديد للمدرسة قد جاءت على

الترتيب الآتي "التمكين المعرفي، ثم التمكن المهاري"، وأوصت الدراسة بضرورة امتلاك المدير الجديد للثقافة التنظيمية كي تتكون لديه رؤية واضحة تتماشى وكفاءته وعلاقاته بالمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى ضرورة امتلاكه لعدد من السمات الشخصية والمهارات والكفايات مثل "الأخلاق والعاطفة، المعرفة بعملية التعليم والتعلم، القدرة على التوجيه والإرشاد لتحسين عملية التعليم"، مع ضرورة أن تتكون لجنة الممتحنين من أعضاء ذوي كفاءة ولديهم مهارة حسن الاستماع لرؤية المرشحين للمواءمة بين ثقافته الشخصية والقيم الأساسية الواجب تطبيقها في العمل الإداري المدرسي.

وفيما يتعلق بالمعايير المعتمدة في الدول الأجنبية، فقد تناولت دراسة **ثودي وباشيرديس وجونسون وبابنوم (Thody, Papanoum, Johansson, & Pashiardis, 2007)** المعايير المعتمدة عند اختيار مديري المدارس في كل من قبرص وإنجلترا واليونان والسويد، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الكيفي، إذ اعتمدت المقابلات كأداة لاستقصاء آراء عينة الدراسة المتمثلة بمديري المدارس في تلك الدول، وأظهرت النتائج وجود ضعف في البرامج التأهيلية والتدريبية المطبقة للمديرين، في حين توصلت الدراسة إلى أن متطلبات القيادة المدرسية في كل من إنجلترا والسويد تلبي متطلبات القيادة المدرسية بناء على الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية، إذ تبين أنها تتبع المنهج اللامركزي في اختيار وتعيين وتدريب مديري المدارس، وبينت الدراسة أن النظم الأكثر مركزية هي الأقل حظاً عند تعيين المديرين المتميزين من النظم الأقل مركزية، كما أن عملية الاختيار لا تعني أن الشخص الذي تم اختياره يمتلك الكفايات والمهارات اللازمة لأداء وظيفته الإدارية بدون حصوله على التدريب الملائم أثناء تأديته للخدمة.

أما عمليات اختيار مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد قام **والس (Wallac, 2003)** بإجراء دراسة استقصائية على المستوى الوطني بهدف التعرف على العملية التي يتم من

خلالها اختيار مديري المدارس الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، إذ صممت استبانة ووزعت على عينة من المديرين الجدد الذين تم تعيينهم خلال السنة الدراسية 2001-2002، وأظهرت النتائج أهمية تحليل السمات الشخصية للمدير الجديد، فضلاً عن ضرورة الإعلان عن توفر شاغر وظيفي مسبقاً بهدف اجتذاب أكثر المرشحين كفاية وقدرة على إدارة المدرسة لإنجاحها وتحقيق رؤيتها.

وهدفت دراسة لودر (Lauder, 2000) إلى إجراء تحديثات على برامج التدريب المخصصة لإعداد مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانة ووزعت على 56 مدير ومديرة مدرسة، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة من الفعالية والكفاية للمتدربين، وأن عملية التحديث قد ركزت على مهارات المتدربين وتطويرها وصقلها من خلال اتباع أسلوب المحاكاة، كما أظهرت النتائج أن عملية التطوير تتطلب اختيار المنهج القائم على تحديد احتياجات المتدربين عوضاً عن اعتماد نموذج محدد لذلك، وضرورة إجراء المراجعة المستمرة لتحديث برامج إعداد المديرين، مع تبني معايير واضحة قائمة على مجالات الوظيفة والشخصية والمنظمة، ومن الضرورة أن تشمل شروط الترشيح لمنصب مدير مدرسة مجموعة من المهارات الواجب توفرها لدى المترشحين مثل مهارات التخطيط والقيادة والقدرة على الربط والتحليل للأمور الإدارية المدرسية.

أما دراسة ويبر (2012) التي هدفت التعرف على نوعية ومحتوى الأسئلة المستخدمة أثناء المقابلة مع المتقدمين للقيادة في مؤسسات التعليم بعدد من الإدارات التعليمية في ولاية بنسلفانيا، وبعد معالجة البيانات باستخدام تحليل المحتوى أشارت النتائج بأن جميع نماذج أسئلة المقابلة التي شملت الدراسة

كانت بنيتها منظمة بنسبة عالية لاسيما ما يتعلق بقياس الأسئلة، كما اتضح أن معظم من يقومون بمقابلة المرشح يفضلون الأسئلة المتعلقة بمواقف عن تلك التي ترتبط بالخبرة.

4. 2. 2 الدراسات التي تناولت معايير اختيار وتعيين مديري المدارس الجدد في فلسطين:

أما فيما يتعلق بمعايير توظيف المديرين الجدد والمعتمدة لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، فتشير الخطط الاستراتيجية الموضوعة من قبل الوزارة إلى الأخذ بمعيار الجودة كأساس معتمد من قبل الوزارة لوضع إطار عام للتعليم، سواء في اختيار مديري المدارس، أم المعلمين (العيسى وآخرون، 2016).

وأوصت دراسة حبيب (2015) بضرورة اختيار مديري المدارس المهنية من أصحاب التخصصات العلمية بما ينسجم مع تخصص المدرسة المهنية، وتحديد الكفايات والمهارات الواجب توفرها لدى مدير المدرسة المهنية، فضلاً عن السعي نحو توحيد عملية الإشراف على المدارس المهنية أسوة بسواها من المدارس الحكومية كي تصبح تابعة للتعليم العالي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

كما أقرت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية مجموعة من الشروط الواجب توفرها لدى مديري المدارس المتقدمين للحصول على وظيفة مدير(ة)، وفي هذا الصدد، تناولت دراسة مشتهدى (2014) واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، إذ طبقت الدراسة على (240) موظفاً وموظفة من العاملين لدى وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وأظهرت الدراسة ضعف استراتيجية الموارد البشرية لاستقطاب الموظفين الجدد، ووجود درجة مقبولة في التخطيط للموارد البشرية في سبيل التطور المهني والوظيفي لديهم، أو في استقطاب وتعيين موظفين ومديرين جدد يعملون في الوزارة والمدارس الفلسطينية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي.

وهدفت دراسة زقوت (2007) إلى التعرف على كيفية تطوير معايير اختيار مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانة كأداة لاستقصاء عينة مكونة من 75 مشرفاً تربوياً و193 مدير ومديرة مدرسة فضلاً عن 655 معلم ومعلمة يعملون في مدارس وكالة الغوث للاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، علماً بأن تلك العينة تمثل كافة أفراد المجتمع وبذلك استخدم أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أهمية إجراء المقابلات الشخصية مع اعتماد السيرة الذاتية للمتقدمين لوظيفة مدير/ة مدرسة في تصنيف وترتيب قوائم المتقدمين، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في مجال المقابلة الشخصية بين وجهة نظر المدير والمشرف التربوي ولصالح المدير، ووجود فروق دالة إحصائياً بين وجهة نظر المعلم والمشرف التربوي في مجال المقابلة الشخصية لصالح المعلم، ووجود فروق دالة إحصائياً في مجال التصنيف في قوائم بين وجهة نظر حاملي شهادة الدبلوم وحاملي شهادة ماجستير فأكثر ولصالح حاملي شهادة الدبلوم، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات كل من المشرفين والمديرين والمعلمين لمعايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ووجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات عينة الدراسة للمجالات الأربعة تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وخلص الباحث إلى أن من أبرز المعايير المعتمدة عند اختيار وتعيين مدير مدرسة "رفع سنوات الخدمة إلى أكثر من 10 سنوات كمعيار في عملية الفرز الأولي، واعتماد معيار سن المتقدمين ممن تعدى 40 عاماً، ومعيار التقارير السنوية للمرشحين وبتقدير لا يقل عن جيد جداً خلال الخمس سنوات الأخيرة، ومدى الإقناع والتأثير في الآخرين والالتزان الانفعالي والقدرة على ضبط النفس والقدرة على الاتصال والتواصل والأخذ بالسمات الشخصية المناسبة وضرورة مشاركة المجتمع المحلي في عملية الاختيار، والاهتمام بالسمعة الشخصية للمعلمين المتقدمين".

كما تناولت دراسة الزميلي (2005) موضوع الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، والمخصصة للمديرين الجدد، مع التركيز على محاور "شؤون المعلمين، المنهاج الدراسي، الشؤون الإدارية والمالية، أولياء الأمور، المجتمع المحلي، اتخاذ القرار"، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانة وطبقت على 140 مديراً ومديرة في المدارس الحكومية في قطاع غزة والذين تلقوا دورات تدريبية قبل وأثناء تأدية الخدمة، وأظهرت النتائج وجود تأييد وبدرجة مرتفعة لأهمية الدورات التدريبية في اكتساب المديرين المتدربين والجدد للمهارات الإدارية والفنية في عملهم، كما بينت النتائج وجود درجة مرتفعة من حسن الإعداد والتخطيط للدورات التدريبية، وأن الدورات التدريبية قد أظهرت نجاحاً ملموساً في تحسين أداء المديرين الجدد في معظم المجالات.

كما أن دراسة ترهومي (2016) هدفت إلى الكشف عن درجة توافر المعايير المهنية لمديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين كما هدفت إلى الكشف عن أثر بعض المتغيرات مثل الجنس وسنوات الخبرة المؤهل العلمي التأهيل التربوي للمدير ومستوى المدرسة ونوعها وتصنيفها على اتجاهات المعلمين نحو درجة تطبيق المديرين للمعايير المهنية في محافظة رام الله والبيرة، اتبع في هذا البحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية والمدارس الخاصة ومدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (5123) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فتكونت من (135) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة التلويحية غير العشوائية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تقيس مدى ممارسة المديرين للمعايير المهنية من وجهة نظر المعلمين وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر المعايير المهنية لدى المديرين متوسطة، وهناك اختلاف في ترتيب درجة ممارسة المديرين للمجالات المستخدمة في الدراسة من وجهة نظر المعلمين، وأن أكثر المجالات توفراً

لدى المديرين مجال إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية يليه مجال تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي وأخيراً مجال عملية التعلم والتعليم وأن معايير دور المدير كمشرف مقيم كان أكثر العوامل توافراً لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين في مجال قيادة عملية التعلم والتعليم، وأن معايير التخطيط وصناعة القرارات كان أكثر العوامل توافراً لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين في مجال إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية، إضافة إلى أن معايير توثيق العلاقة مع المجتمع المحلي كان أكثر العوامل توافراً لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين في مجال تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي. وتم اقتراح عدد من التوصيات منها ما يتعلق بعمل مزيد من الأبحاث الكمية والكيفية المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى توصيات تتعلق بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية منها ضرورة إعداد خطة شاملة لتدريب جميع المديرين وهم على رأس عملهم وإعدادهم وفق المعايير المهنية.

كما تناولت دراسة الهباش (2002) المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانة ووزعت على عينة مكونة من 31 مديراً ومديرة يمثلون كافة المديرين العاملين في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة للمشكلات التي يعاني منها المديرون الجدد في مجالات "الإدارة التعليمية، الأبنية والتجهيزات، المناهج"، وكانت أبرز المشكلات "كثرة الأعمال الكتابية الروتينية التي يقوم بها مدير المدرسة، تنقلات المعلمين بدون أخذ رأي المدير، قلة اهتمام الأهل بمتابعة التحصيل العلمي لأبنائهم، قلة وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المديرين والمعلمين، كثرة نصاب العمل من الحصص للمعلمين"، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لمتوسطات تقديرات المديرين الجدد للمشكلات التي تواجههم أثناء عملهم تبعاً لمتغير الجهة المشرفة ولصالح مديري المدارس الحكومية، في حين تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتوسطات تقديرات المديرين الجدد للمشكلات التي تواجههم أثناء عملهم تبعاً لمتغيرات الجنس والمرحلة التعليمية والمنطقة التعليمية.

5. 2. 2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع الإدارة المدرسية من عدة جوانب، تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى مختصة بأهمية الإدارة المدرسية والتطور المهني والمجموعة الثانية مختصة في موضوع المحوري للدراسة وهو معايير اختيار مديري المدارس سواء في بيئات عربية او دولية، والمجموعة الثالثة هي الدراسات المتعلقة بموضوع معايير الاختيار في فلسطين.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يظهر أن بعضها ركز على الأسس والنماذج المستخدمة في عملية اختيار مديري المدارس، وكذلك حاولت بعض الدراسات طرح موضوع تطوير معايير اختيار مديري المدارس، كما بعضها تناول موضوع المعايير المتبعة في عملية اختيار مدير المدرسة، والكفايات المطلوب توافرها فيه من خلال توضيح شروط التعيين.

أما فيما يتعلق بمنهج الدراسة، فقد استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي أو الوصفي المسحي، إذ صممت استبانة بهدف استقصاء آراء عينات الدراسة نحو موضوع الدراسة، بالإضافة إلى تطبيق المنهج الكيفي المتمثل بالمقابلات وبطاقات الملاحظة. كما أن معظم الدراسات التي تم طرحها وضحت المعايير المتبعة في اختيار مديري المدارس ومدى تطبيقها واتباعها باختيار مديري المدارس، وجميعها أوصت بضرورة تطويرها.

أما الدراسة الحالية، فقد استفادت من تلك الدراسات في صياغة المشكلة وتحديد متغيراتها وطرح الدراسة والرجوع الى الأدوات المستخدمة فيها لتطوير أداة الدراسة الحالية، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، استناداً إلى تصميم أداة للقياس؛ تمثلت باستبانة شملت مجموعة من المحاور المتعلقة بمعايير تعيين واختيار المديرين الجدد في المدارس الفلسطينية.

وبالتالي تمتاز الدراسة الحالية كونها من الدراسات النادرة المطبقة في البيئة الفلسطينية، والهدف من ذلك فهم واقع عمل المديرين الجدد في المؤسسات التربوية، ومدى ملائمة البرامج الموضوعية لغايات تعيين وتأهيل وتطوير عمل المديرين الجدد بناء على الاستراتيجيات والخطط والمعايير المرسومة، كما حاولت هذه الدراسة اضافة شيء جديد في موضوعها وهو مقترحات المشرفين والاداريين التربويين لتطوير المعايير المتبعة في عملية اختيار المدير، من أجل تقديم توصيات ومقترحات تهدف إلى تعزيز نقاط القوة، ومحاولة من الباحثة في تقديم مقترحات لتطوير معايير التعيين والاختيار لمديري ومديرات المدارس الجدد، وخصوصاً تلك الأمور الإدارية والإشرافية والتنفيذية التي كشفت عن قصور في الأداء.

الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)

3. 1 منهج الدراسة.

3. 2 مجتمع الدراسة.

3. 3 عينة الدراسة.

3. 4 وصف متغيرات أفراد العينة

3. 5 أداة الدراسة

6. 3 صدق أداة الدراسة

7. 3 ثبات أداة الدراسة

3. 8 إجراءات الدراسة

3. 8 متغيرات الدراسة

3. 9 المعالجة الإحصائية.

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3. 1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحث فيها. (الاعا والأستاذ، 1999). والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

3. 2 مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم، حيث بلغ عدد مدراء المدارس الخاصة (37) مدير/ة، وعدد مدراء المدارس الحكومية (132) مدير/ة، و(32) مشرف/ة.

3. 3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (118) مديراً ومديرة ومشرف ومشرفة من مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وهذه العينة تفي بأغراض الدراسة. أي ما نسبته 58.7 % من مجتمع الدراسة والجدول (3. 1)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

3. 4 وصف متغيرات أفراد العينة

يبين الجدول (3. 1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي أن نسبة 2.82 % لمدرء المدارس، ونسبة 8.17 % للمشرفين التربويين. ويبين متغير الجنس أن نسبة 5.41 % للذكور، ونسبة 5.58 % للإناث. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 2.10 % لأقل من 5 سنوات، ونسبة 2.21 % من 5-10 سنوات، ونسبة 6.68 % لأكثر من 10 سنوات. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 9.55 % للبكالوريوس، ونسبة 1.44 % لماجستير فأعلى. ويبين متغير جهة الإشراف أن نسبة 3.76 % مدارس حكومية، ونسبة 7.23 % مدارس خاصة.

جدول (3.1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	97	82.2
	مشرف تربوي	21	17.8
الجنس	ذكر	49	41.5
	أنثى	69	58.5
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	10.2
	من 5-10 سنوات	25	21.2
	أكثر من 10 سنوات	81	68.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	66	55.9
	ماجستير فاعلى	52	44.1
جهة الإشراف	مدارس حكومية	90	76.3
	مدارس خاصة	28	23.7

3.5. أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة والمتمثل في التعرف على واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم، قامت الباحثة بتطوير استبانة استناداً إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع معايير اختيار مديري المدارس، وقد تكونت الاستبانة من ثلاث أقسام: القسم الأول البيانات الأساسية (المسمى الوظيفي، الجنس، سنوات الخبرة في الإدارة، سنوات الخبرة في الإشراف، والمؤهل العلمي، وجهة الإشراف)، والقسم الثاني محور معايير اختيار مديري المدارس، وتكون من فقرات الدراسة موزعة على أربعة

مجالات، وهي: معيار المؤهل العلمي للمديرين الجدد (7) فقرة، معيار الخصائص الشخصية للمديرين الجدد (9) فقرة، معيار الاختبارات للمديرين الجدد (11) فقرة، معيار التدريبات الشخصية بشقيّه (عملي ونظري) للمديرين الجدد (10) فقرة، تقدير المدير لذاته (8)، القسم الثالث: سؤال مفتوح حول مقترحات تطوير معايير اختيار المدراء. ملحق رقم (2).

6. 3 صدق الأداة

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (10) محكماً ومحكمة، الملحق رقم (1)، وقد طلبت منهم الباحثة برجاء ابداء ملاحظاتهم على مجالات الاستبانة وفقراتها، من حيث قدرة المجالات على قياس هدف الدراسة، ومدى انتماء فقرات هذه المجالات لمجالاتها، إضافة الى صياغة الفقرات، من حيث اللغة والمنهجية. واستجابت الباحثة لآراء المحكمين التي نالت ما نسبته 80% من الآراء، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

ثانياً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما يبين ذلك الجدول (2. 3).

جدول (2. 3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع معايير

اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين

والمديرين أنفسهم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.627**	000 .0	13	0.922**	000 .0	25	0.885**	000 .0
2	0.731**	000 .0	14	0.920**	000 .0	26	0.901**	000 .0
3	0.736**	000 .0	15	0.887**	000 .0	27	0.700**	000 .0
4	0.484**	000 .0	16	0.899**	000 .0	28	0.880**	000 .0
5	0.819**	000 .0	17	0.903**	000 .0	29	0.895**	000 .0
6	0.688**	000 .0	18	0.846**	000 .0	30	0.891**	000 .0
7	0.595**	000 .0	19	0.834**	000 .0	31	0.896**	000 .0
8	0.848**	000 .0	20	0.854**	000 .0	32	0.872**	000 .0
9	0.890**	000 .0	21	0.846**	000 .0	33	0.815**	000 .0
10	0.896**	000 .0	22	0.879**	000 .0	34	0.907**	000 .0
11	0.816**	000 .0	23	0.873**	000 .0	35	0.858**	000 .0
12	0.884**	000 .0	24	0.865**	000 .0	36	0.828**	000 .0

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

3. 7 ثبات الاستبانة Reliability

تحققت الباحثة من ثبات أداة الدراسة من خلال معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3. 3). وكانت الدرجة الكلية لواقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم (0. 98)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (3. 3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
مقياس المؤهل العلمي للمديرين الجدد	7	0. 881
مقياس الخصائص الشخصية للمديرين الجدد	10	0. 979
مقياس الإختبارات للمديرين الجدد	11	0. 977
مقياس التدريبات الشخصية بشقيّه (عملي ونظري) للمديرين الجدد	8	0. 971
الدرجة الكلية	36	0. 986

3. 8 إجراءات الدراسة

من أجل إجراء الدراسة وتنفيذها تم اتباع الإجراءات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك

من أجل السير وفق خطوات البحث العلمي والاستفادة منها في إعداد أدوات الدراسة.

2. إعداد أداة الدراسة وبنائها في صورتها الأولية.

3. التحقق من صدق أداة الدراسة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي

الخبرة والاختصاص والأخذ بأرائهم وملاحظاتهم، ومن ثم إعداد الأداة بصورتها النهائية.

4. الحصول على كتاب تسهيل المهمة من كلية العلوم التربوية في جامعة القدس ملحق رقم (3).

5. التحقق من ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ -الفا.

6. حصر مجتمع الدراسة، والمتمثل بالمشرفين التربويين ومديري المدارس الخاصة والحكومية في

مديرية تربية بيت لحم، ومن ثم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة.

7. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي إلى مديرية التربية

والتعليم في محافظة بيت لحم موجه لمديري المدارس لتطبيق الدراسة، حيث تم تزويد الباحثة

بقوائم بأعداد مديري ومديرات والمشرفين التربويين مجتمع الدراسة للفصل الدراسي الثاني للعام

الأكاديمي 2021/2020م. ملحق رقم (4).

8. توزيع أداة الدراسة توزيعاً إلكترونياً، استبانة معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية

في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها على عينة الدراسة.

9. جمع البيانات الكمية لأدوات الدراسة، ومن ثم تبويبها وترميزها وإدخالها في الحاسوب.

10. رصد النتائج ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

11. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها ووضع التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

3. 8 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة

*المسمى الوظيفي: وله مستويان: (مدير مدرسة، مشرف تربوي).

*الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).

*سنوات الخبرة في الإدارة: وله ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

*سنوات الخبرة في الإشراف: وله ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

*المؤهل العملي: وله مستويان (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

*جهة الاشراف: وله مستويان (مدارس حكومية، مدارس خاصة).

ثانياً: المتغيرات التابعة

1) واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم.

2) طرق تطوير معايير اختيار مديري المدارس.

3. 9 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t -test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وتحليل ميل خط الانحدار البسيط، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع (نتائج الدراسة)

1. 4 المقدمة.

2. 4 نتائج الدراسة

1. 2. 4. نتائج السؤال الاول

2. 2. 4. نتائج السؤال الثاني

3. 4 نتائج فرضيات الدراسة

1. 3. 4. نتائج الفرضية الأولى

2. 3. 4. نتائج الفرضية الثانية

3. 3. 4. نتائج الفرضية الثالثة

4. 3. 4. نتائج الفرضية الرابعة

5. 3. 4. نتائج الفرضية الخامسة

4. 4. نتائج السؤال الثالث

5. 4 ملخص نتائج الدراسة

4. 1 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم " وبيان أثر كل من المتغيرات الشخصية من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2. 33 فأقل
متوسطة	2. 34-3. 67
عالية	3. 68 فأعلى

4. 2 نتائج أسئلة الدراسة:

1. 2. 4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم.

جدول (1. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	معيّار الخصائص الشخصية للمديرين الجدد	3. 94	1. 083	عالية
3	معيّار الاختبارات للمديرين الجدد	3. 85	0. 963	عالية
4	معيّار التدريبات الشخصية بشقيّه (عملي ونظري) للمديرين الجدد	3. 83	0. 936	عالية
1	معيّار المؤهل العلمي للمديرين الجدد	3. 70	0. 960	عالية
	الدرجة الكلية	3. 84	0. 930	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3. 84) وانحراف معياري (0. 930) وهذا يدل على أن واقع معايير اختيار مديري المدارس

الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم جاء بدرجة عالية.

ولقد حصل مجال معيار الخصائص الشخصية للمديرين الجدد على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.94)، يليه مجال معيار الاختبارات للمديرين الجدد بمتوسط حسابي (3.85)، ومن ثم مجال معيار التدريبات الشخصية بشقيّه (عملي ونظري) للمديرين الجدد بمتوسط حسابي (3.83)، يليه مجال معيار المؤهل العلمي للمديرين الجدد بمتوسط حسابي (3.70).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال معيار المؤهل العلمي للمديرين الجدد.

جدول (2. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار المؤهل العلمي للمديرين الجدد

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	لديه تقييم للأداء في آخر 3 سنوات عمل بمستوى جيد جداً	4.08	1.202	عالية
1	لديه شهادة جامعية على الأقل في كافة التخصصات التدريسية مصدّقة من قبل وزارة التربية والتعليم	4.00	1.261	عالية
3	لديه عمل بوظيفة معلم سابق لا تقل عن 5 سنوات	3.93	1.319	عالية
2	لديه خبرة فعلية لا تقل عن 8 سنوات	3.87	1.324	عالية
6	لديه ملف إنجاز يحتوي على مبادرات وإنجازات المدير سابقاً	3.48	1.175	متوسطة
4	لديه عمل بوظيفة نائب مدير مدرسة أو مدير مكلف لا تقل عن 3 سنوات	3.26	1.342	متوسطة
7	لديه معرفة باللغة الإنجليزية	3.26	1.165	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.70	0.960	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال معيار المؤهل العلمي للمديرين الجدد أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3. 70) وانحراف معياري (0. 960) وهذا يدل على أن مستوى معيار المؤهل العلمي للمديرين الجدد جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2. 4) أن (4 فقرات جاءت بدرجة عالية و(3 فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " لديه تقييم للأداء في آخر 3 سنوات عمل بمستوى جيد جداً " على أعلى متوسط حسابي (4. 08)، يليها فقرة " لديه شهادة جامعية على الأقل في كافة التخصصات التدريسية مصدقة من قبل وزارة التربية والتعليم " بمتوسط حسابي (4. 00). وحصلت الفقرة " لديه معرفة باللغة الإنجليزية " والفقرة " لديه عمل بوظيفة نائب مدير مدرسة أو مدير مكلف لا تقل عن 3 سنوات " على أقل متوسط حسابي (3. 26)، يليها الفقرة " لديه ملف إنجاز يحتوي على مبادرات وإنجازات المدير سابقاً " بمتوسط حسابي (3. 48).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال معيار الخصائص الشخصية للمديرين الجدد.

جدول (3. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار الخصائص الشخصية للمديرين الجدد

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	يملك حضور وشخصية قائد	4. 08	1. 230	عالية
8	يملك القدرة على تحمل ضغط العمل	4. 04	1. 172	عالية
7	يملك القدرة على العمل ضمن فريق	4. 03	1. 244	عالية
3	يملك مهارة في إدارة الاجتماعات وحل الأزمات	3. 97	1. 183	عالية
2	يملك الكفاءات والمهارات اللازمة التي يجب تواجدها في مدير المدرسة	3. 94	1. 164	عالية
5	يملك مهارة الاتصال والتواصل الفعال	3. 94	1. 263	عالية
9	يملك ثقافة عامة غنية تساعده على اتخاذ القرارات	3. 92	1. 121	عالية
6	اعتماده مبادئ الإدارة من إشراف وتوجيه وتقييم	3. 84	1. 132	عالية
1	الإلمام بأنظمة وقوانين وتشريعات منظمة العمل	3. 82	1. 145	عالية
4	يملك مهارة استخدام الحاسوب	3. 78	1. 148	عالية
	الدرجة الكلية	3. 94	1. 083	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال معيار الخصائص الشخصية للمديرين الجدد أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3. 94) وانحراف معياري (1. 083) وهذا يدل على أن مستوى معيار الخصائص الشخصية للمديرين الجدد جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3. 4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يملك حضور وشخصية قائد " على أعلى متوسط حسابي (4. 08)، يليها فقرة " يملك القدرة على تحمل ضغط العمل " بمتوسط حسابي (4. 04). وحصلت الفقرة " يملك مهارة استخدام الحاسوب " على أقل متوسط حسابي (3. 78)، يليها الفقرة " الإلمام بأنظمة وقوانين وتشريعات منظمة العمل " بمتوسط حسابي (3. 82).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال معيار الاختبارات للمديرين الجدد.

جدول (4. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار الاختبارات للمديرين الجدد

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	لديه مهارة صنع القرار	3. 98	1. 140	عالية
7	لديه مهارة حل الأزمات	3. 98	1. 109	عالية
9	لديه حضور وشخصية متماسكة قوية تحت أي ظرف أو مشكلة	3. 97	1. 132	عالية
8	لديه قدرة التعبير بطلاقة وسلاسة وثقة بالنفس	3. 94	1. 179	عالية
11	لديه مهارة الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي بفعالية	3. 85	0. 975	عالية
1	لديه القدرة للعمل بهدوء وفاعلية تحت ضغط ما	3. 83	1. 186	عالية
3	لديه خبرة مهارة	3. 81	0. 972	عالية
2	لديه معلومات نوعية وثقافة غنية من خلال الأسئلة المطروحة في المقابلة	3. 80	1. 059	عالية
5	لديه قيم ومبادئ إدارية ثابتة	3. 80	1. 090	عالية
10	تساعد المقابلات على تحديد المعلومات المهمة عن المدير والمرشحين	3. 71	0. 953	عالية
4	لديه خبرة فنية	3. 69	0. 931	عالية
	الدرجة الكلية	3. 85	0. 963	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مجال معيار الاختبارات للمديرين الجدد أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية

(3. 85) وانحراف معياري (0. 963) وهذا يدل على أن مستوى معيار الاختبارات للمديرين الجدد

جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " لديه مهارة صنع القرار " والفقرة " لديه مهارة حل الأزمات " على أعلى متوسط حسابي (3.98)، يليها فقرة " لديه حضور وشخصية متماسكة قوية تحت أي ظرف أو مشكلة " بمتوسط حسابي (3.97). وحصلت الفقرة " لديه خبرة فنية " على أقل متوسط حسابي (3.69)، يليها الفقرة " تساعد المقابلات على تحديد المعلومات المهمة عن المدير والمرشحين " بمتوسط حسابي (3.71).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال معيار التدريبات الشخصية بشقيّه (عملي ونظري) للمديرين الجدد.

جدول (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار التدريبات الشخصية بشقيّه (عملي ونظري) للمديرين الجدد

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	تطبيقه أخلاقيات المهنة والمعايير المهنية	4.00	1.086	عالية
3	قدرته على قيادة عملية التربية والتعليم	3.87	1.026	عالية
4	قدرته على تفعيل العلاقات الداخلية والخارجية	3.86	1.085	عالية
5	إلمامه بشؤون الإدارة المالية وسجلاتها	3.81	1.048	عالية
1	قدرته على تحقيق القيادة المدرسية بأنماطها	3.78	1.014	عالية
2	قدرته على خلق تخطيط مدرسي	3.78	0.971	عالية
7	قدرته على تفعيل التكنولوجيا والبرامج المحوسبة في التعليم	3.76	0.984	عالية
8	قدرته على تفعيل التكنولوجيا في الإدارة المدرسية	3.75	0.987	عالية
	الدرجة الكلية	3.83	0.936	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال معيار التدريبات الشخصية بشقيّه (عملي ونظري) للمديرين الجدد أن

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3. 83) وانحراف معياري (0. 936) وهذا يدل على أن مستوى معيار التدريبات الشخصية بشقيّه (عملي ونظري) للمديرين الجدد جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5. 4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تطبيقه أخلاقيات المهنة والمعايير المهنية " على أعلى متوسط حسابي (4. 00)، يليها فقرة "قدرته على قيادة عملية التربية والتعليم " بمتوسط حسابي (3. 87). وحصلت الفقرة " قدرته على تفعيل التكنولوجيا في الإدارة المدرسية " على أقل متوسط حسابي (3. 75)، يليها الفقرة " قدرته على تفعيل التكنولوجيا والبرامج المحوسبة في التعليم " بمتوسط حسابي (3. 76).

2. 2. 4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل يختلف واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم حسب متغيرات المسمى الوظيفي، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، جهة الإشراف؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير المسمى الوظيفي"

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم حسب لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (6. 4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
معيار المؤهل العلمي للمديرين الجدد	مدير مدرسة	97	3. 6451	1. 02812	1. 335	0. 185
	مشرف تربوي	21	3. 9524	0. 48305		
معيار الخصائص الشخصية للمديرين الجدد	مدير مدرسة	97	3. 9093	1. 13918	0. 566	0. 573
	مشرف تربوي	21	4. 0571	0. 78203		
معيار الإختبارات للمديرين الجدد	مدير مدرسة	97	3. 8294	1. 01183	0. 492	0. 624
	مشرف تربوي	21	3. 9437	0. 70504		
معيار التدريبات الشخصية بشقيه (عملي ونظري) للمديرين الجدد	مدير مدرسة	97	3. 7977	0. 99550	0. 738	0. 462
	مشرف تربوي	21	3. 9643	0. 58248		
الدرجة الكلية	مدير مدرسة	97	3. 8087	0. 98780	0. 771	0. 442
	مشرف تربوي	21	3. 9815	0. 58980		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0. 771)، ومستوى الدلالة (0. 442)، أي أنه لا توجد فروق في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم حسب لمتغير الجنس.

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
معايير المؤهل العلمي للمديرين الجدد	ذكر	49	3.8630	0.83857	.1566	0.120
	أنثى	69	3.5839	1.02746		
معايير الخصائص الشخصية للمديرين الجدد	ذكر	49	4.0939	0.87307	.1343	0.182
	أنثى	69	3.8232	1.20357		
معايير الإختبارات للمديرين الجدد	ذكر	49	3.9406	0.92142	.0863	0.390
	أنثى	69	3.7852	0.99268		
معايير التدريبات الشخصية بشقيّه (عملي ونظري) للمديرين الجدد	ذكر	49	3.9949	0.86676	.1652	0.101
	أنثى	69	3.7083	0.97006		
الدرجة الكلية	ذكر	49	3.9802	0.80981	.1391	0.167
	أنثى	69	3.7395	1.00005		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1. 391)، ومستوى الدلالة (0. 167)، أي أنه لا توجد فروق في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة "

تم فحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (8. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معيار المؤهل العلمي للمديرين الجدد	أقل من 5 سنوات	12	4. 0714	0. 58902
	من 5-10 سنوات	25	3. 4457	1. 02960
	أكثر من 10 سنوات	81	3. 7231	0. 96952
معيار الخصائص الشخصية للمديرين الجدد	أقل من 5 سنوات	12	4. 3000	0. 50990
	من 5-10 سنوات	25	3. 6160	1. 22973
	أكثر من 10 سنوات	81	3. 9802	1. 08241
معيار الإختبارات للمديرين الجدد	أقل من 5 سنوات	12	4. 2424	0. 43397
	من 5-10 سنوات	25	3. 6145	1. 12365
	أكثر من 10 سنوات	81	3. 8642	0. 95413
معيار التدريبات الشخصية بشقيه (عملي ونظري) للمديرين الجدد	أقل من 5 سنوات	12	4. 2083	0. 42081
	من 5-10 سنوات	25	3. 6400	1. 07790
	أكثر من 10 سنوات	81	3. 8287	0. 93509
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	12	4. 2176	0. 42752
	من 5-10 سنوات	25	3. 5878	1. 07868
	أكثر من 10 سنوات	81	3. 8611	0. 92108

يلاحظ من الجدول رقم (8. 4) وجود فروق ظاهرية في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (9. 4):

جدول (9. 4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مقياس المؤهل العلمي للمديرين الجدد	بين المجموعات	3. 315	2	1. 658	1. 825	0. 166
	داخل المجموعات	104. 456	115	0. 908		
	المجموع	107. 771	117			
مقياس الخصائص الشخصية للمديرين الجدد	بين المجموعات	4. 309	2	2. 154	1. 864	0. 160
	داخل المجموعات	132. 882	115	1. 155		
	المجموع	137. 191	117			
مقياس الإختبارات للمديرين الجدد	بين المجموعات	3. 250	2	1. 625	1. 776	0. 174
	داخل المجموعات	105. 202	115	0. 915		
	المجموع	108. 453	117			
مقياس التدريبات الشخصية بشقيه (عملي ونظري) للمديرين الجدد	بين المجموعات	2. 619	2	1. 310	1. 509	0. 225
	داخل المجموعات	99. 784	115	0. 868		
	المجموع	102. 404	117			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3. 337	2	1. 669	1. 962	0. 145
	داخل المجموعات	97. 806	115	0. 850		
	المجموع	101. 144	117			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1. 962) ومستوى الدلالة (0. 145) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0. 05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم حسب لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (10.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
معيار المؤهل العلمي للمديرين الجدد	بكالوريوس	66	3.5325	0.98419	2.192	0.030
	ماجستير فأعلى	52	3.9121	0.89244		
معيار الخصائص الشخصية للمديرين الجدد	بكالوريوس	66	3.8379	1.07414	1.105	0.271
	ماجستير فأعلى	52	4.0596	1.09155		
معيار الاختبارات للمديرين الجدد	بكالوريوس	66	3.8099	0.87339	0.505	0.615
	ماجستير فأعلى	52	3.9003	1.07222		
معيار التدريبات الشخصية بشقيّه (عملي ونظري) للمديرين الجدد	بكالوريوس	66	3.7519	0.89858	0.987	0.326
	ماجستير فأعلى	52	3.9231	0.98087		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	66	3.7508	0.88973	1.168	0.245
	ماجستير فأعلى	52	3.9519	0.97531		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.168)، ومستوى الدلالة (0.245)، أي أنه لا توجد فروق في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال معيار المؤهل العلمي للمديرين الجدد حيث كانت الفروق لصالح المؤهل العلمي ماجستير فأعلى، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير جهة الإشراف".

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم حسب لمتغير جهة الإشراف.

جدول (4.11): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم حسب متغير جهة الإشراف

المجال	جهة الإشراف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
مقياس المؤهل العلمي للمديرين الجدد	مدارس حكومية	90	3.6317	1.00354	1.386	0.169
	مدارس خاصة	28	3.9184	0.77900		
مقياس الخصائص الشخصية للمديرين الجدد	مدارس حكومية	90	3.8167	1.12472	2.522	0.014
	مدارس خاصة	28	4.3179	0.84418		
مقياس الإختبارات للمديرين الجدد	مدارس حكومية	90	3.7091	0.97114	3.265	0.002
	مدارس خاصة	28	4.3019	0.79371		
مقياس التدريبات الشخصية بشقيّه (عملي ونظري) للمديرين الجدد	مدارس حكومية	90	3.7069	0.95843	2.917	0.005
	مدارس خاصة	28	4.2143	0.74912		
الدرجة الكلية	مدارس حكومية	90	3.7235	0.95464	2.828	0.006
	مدارس خاصة	28	4.2123	0.74364		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.828)، ومستوى الدلالة (0.006)، أي أنه توجد فروق في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم تعزى لمتغير جهة الإشراف، وكذلك للمجالات ما عدا مجال مقياس المؤهل العلمي للمديرين الجدد، حيث كانت الفروق لصالح المدارس الخاصة. وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة.

3. 2. 4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: (السؤال المفتوح)

نص السؤال: برأيكم، ما هي المقترحات لتطوير معايير اختيار المدراء؟

وللإجابة على السؤال المفتوح، تم تجميع الإجابات وترميزها بهدف إيجاد التكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة نحو مقترحاتهم الرامية لتطوير معايير اختيار المدراء، والجدول الآتي يبين تلك النتائج.

جدول (12. 4): نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال المفتوح والذي يدور حول مقترحاتهم لتطوير معايير اختيار المدراء

الترتيب الإجابة	النسبة المئوية	التكرار	البند
1	29. 63	8	الصفات الشخصية (تحمل المسؤولية، القدرة على حل الأزمات، تحمل ضغط العمل، الاستعداد للتطوير، الولاء والانتماء، الإيمان بالعمل التطوعي، التحلي بالصبر والحكمة، القدرة على بناء فريق عمل، التواضع، العدالة والموضوعية، الإلمام باستخدام وسائل التعليم الحديثة)
2	25. 93	7	تعرض المدير الجديد لفترة تدريبية تحت إشراف مدير قديم / وضعهم في الميدان مدة تكليف / تطبيق ميداني/ اشراك المجتمع المحلي
3	11. 11	3	اعتماد معايير الاختيار على الكفاءة والقدرة والابتعاد عن الوساطة والمحسوبية
4	7. 41	2	مهارة التعامل مع الآخرين
5	3. 70	1	تحديد الأولويات الإدارية والمالية
6	3. 70	1	إعداد دليل مؤشرات ومعايير المدير بالرجوع الى خبرات دول أخرى
7	3. 70	1	إخضاع المدير الجديد للتجربة بهدف قياس قدرته على حل الأزمات
8	3. 70	1	الاعتماد على توصيات المدير السابق أو المشرف أثناء عمل المدير الجديد كمعلم مسبقاً
9	3. 70	1	التركيز على ذوي الخبرة ممن عملوا بمنصب نائب مدير مع التمتع بمبادرات تربوية
10	3. 70	1	زيادة مدة التدريب/ زيادة سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات
11	3. 70	1	امتلاكهم مهارة التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها وتوظيفها في العملية التعليمية التعلمية والإدارية والمالية في المدرسة
	0 .100	27	المجموع

تظهر نتائج الجدول رقم (4.12) إلى أن أكثر المقترحات التي أجمعت عليها عينة الدراسة قد تمثلت في الآتي:

- جاءت أولاً المقترحات المتعلقة بشخصية المدير الجديد من حيث توفر الكفايات والمهارات اللازمة والتمثلة في (تحمل المسؤولية، القدرة على حل الأزمات، تحمل ضغط العمل، الاستعداد للتطوير، الولاء والانتماء، الإيمان بالعمل التطوعي، التحلي بالصبر والحكمة، القدرة على بناء فريق عمل، التواضع، العدالة والموضوعية، الإلمام باستخدام وسائل التعليم الحديثة)، حيث بلغت نسبتها المئوية (9.25%).
- وجاء مقترح التطبيق العملي التجريبي ثانياً حيث قدمت عينة الدراسة اقتراحات (تعرض المدير الجديد لفترة تدريبية تحت إشراف مدير قديم، وضعهم في الميدان مدة تكليف، إشراك المجتمع المحلي في عملية الاختيار، تطبيق ميداني)، وبنسبة مئوية مقدارها (1.11%).
- وجاءت ثالثاً مهارة التعامل مع الآخرين (المعلمين، الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع المحلي، الجهات ذات الاختصاص) وبنسبة مئوية مقدارها (4.7%).

الفصل الخامس: (مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات)

5. 1 المقدمة

5. 2 مناقشة أسئلة الدراسة

5. 2. 1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

5. 2. 2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

5. 2. 3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

5. 3 التوصيات والمقترحات

مناقشة النتائج والتوصيات

1. 5 مقدمة

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، وذلك من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة وفقاً لأسئلتها وفرضياتها وكذلك الخروج بمجموعة من التوصيات من نتائج أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات.

2. 5 مناقشة نتائج الدراسة

1. 2. 5 مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم؟

أظهرت النتائج وجود رضا ودرجة كلية مرتفعة لواقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم، وقد جاءت أبعاد معايير الاختيار تبعاً للتسلسل التنازلي الآتي (معايير الخصائص الشخصية للمديرين الجدد، معايير الاختبارات للمديرين الجدد، معايير التدريبات الشخصية بشقيه العملي والنظري للمديرين الجدد، معايير المؤهل العلمي للمديرين الجدد).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لتطبيق ذات الأداة والنموذج الى جميع العينة بغض النظر عن تخصصاتهم أو طبيعة عملهم، أي لم يتم تطبيق أداة للمشرفين وأداة أخرى للمديرين، بل تم تطبيق أداة واحدة لكلا الطرفين.

كما وتعزو الباحثة بأن معيار الخصائص الشخصية هو المعيار الأعلى رتبةً لانه يختص بالصفات الشخصية للمدير، بحيث يحدد هذا المعيار مدى قدرة المدير على القيادة سواء في الإدارة أو في العلاقات والتأثير بالآخرين، وهو معيار يهتم به من قبل المشرفيين والمديرين أيضاً، كما يظهر وحدد ويوضح هذا المعيار مهارة المدير بكيفية حل الأزمات والمشكلات بأساليب وطرق فعالة وتحقيق التواصل الايجابي، فهذا المعيار بحسب الاحصائيات والنتائج هو المعيار الأهم لأنه يكشف عن المهارات والكفاءات التي يمتلكها المدير لتحقيق إدارة تربوية وتعليمية ومهارية ناجحة وفعالة.

واتفقت هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة حمائل (2000) والتي توصلت إلى أن المعايير التربوية المعتمدة وطرق تطويرها لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين قد جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية، وأن معايير (السمات الشخصية للمدير، إدارة البيئة، إدارة الاجتماعات، إدارة العملية التربوية، إدارة التنمية المهنية للمعلمين، إدارة التغيير واستراتيجياته) قد حصلت على درجات مرتفعة من وجهة نظر مدراء المدارس في المحافظات الفلسطينية، كما تشابهت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشمري (2007) والتي بينت أن أهم معايير اختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام السعودية هي معيار المؤهل العلمي والخبرات العملية والكفايات والقدرات الذاتية والتقديرية الفنية والسمات الشخصية لديهم، وهو ما بينته دراسة الحربي (2007) والتي أظهرت وجود درجة مرتفعة لتطبيق المعايير المعتمدة عند اختيار المديرات الجدد في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، وتوصلت دراسة ثلجي (2007) إلى وجود درجة تطبيق مرتفعة لمعايير اختيار مدراء المدارس

الأردنية، وبينت دراسة ثودي وآخرون (Thody, et al. , 2007) إلى أن متطلبات القيادة المدرسية المعتمدة في الدول الأوروبية تتبع للاتجاهات الحديثة للقيادات التربوية. في حين تعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة آرمنتا (Armenta, 2008) والتي بينت ضعف البرامج المطبقة في اختيار وتعيين مديري المدارس الإنجليزية، إذ أكدت النتائج عدم وجود عمق في الاختيار والتمييز، ويتم اللجوء عادة إلى البرنامج الاختياري الذي يستخدم معايير الاختيار المكتبي والمقابلة والخبرة السابقة وخطابات الترقية، أما دراسة المدارس الحديثة (New School Venture Fund, 2008) فقد بينت أن اختيار مدير جديد للمدرسة يتم من خلال تطبيق معيار التمكين المعرفي ثم التمكين المهاري.

وقد جاءت الدرجة الكلية لمعيار الخصائص الشخصية للمديرين الجدد أولى المعايير المستخدمة في اختيار مديري المدارس، إذ بلغت الدرجة الكلية (94.3) وبنسبة مئوية مقدارها (8.78%)، حيث تعتقد عينة الدراسة بأن مديري المدارس يمتلكون حضوراً وشخصية قائد، كما يمتلكون القدرة على تحمل ضغط العمل، والعمل ضمن فريق، مع امتلاك المهارة في إدارة الاجتماعات وحل الأزمات، فضلاً عن امتلاك الكفاءات والمهارات اللازمة الواجب تواجدها في مدير المدرسة، كما تعتقد عينة الدراسة بأن مديري المدارس يمتلكون مهارة الاتصال والتواصل الفعال، وثقافة عامة غنية تساعدهم في اتخاذ القرارات، مع اعتماد مبادئ الإدارة من إشراف وتوجيه وتقييم، والإلمام بأنظمة وقوانين وتشريعات منظمة العمل، وامتلاك مهارة استخدام الحاسوب وبدرجات مرتفعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس لديهم خبرة عملية سابقة في العمل المدرسي، مع خضوعهم لدورات تدريبية مسبقة، وحضورهم للاجتماعات الخاصة بتطوير القيادات الإدارية، ما حدا

بعينة الدراسة إلى قناعتهم بوجود تلك الخصائص الشخصية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم.

وقد تشابهت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حسونة (2018) والتي أظهرت وجود فعالية مرتفعة لإدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث، كما توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة والس (Wallac, 2003) والتي بينت أهمية تحليل السمات الشخصية للمدير الجديد في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية، أما دراسة لودر (Lauder, 2000) فقد أشارت إلى أن معايير تحديث برامج التدريب المخصصة لإعداد مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية تركز على مجالات الوظيفة والشخصية والمنظمة.

وجاءت إجابات عينة المديرين والمشرفين التربويين على معيار الاختبارات للمديرين الجدد، إذ بلغت الدرجة الكلية (3. 85) ونسبة مئوية مقدارها (77.0 %)، إذ تعتقد عينة الدراسة بأن مدير المدرسة الذي يتم اختياره يمتلك مهارة صنع القرار، وحل الأزمات، كما أن لديه حضور وشخصية متماسكة قوية تحت أي ظرف أو مشكلة، ويمتلك القدرة على التعبير بطلاقة وسلاسة وثقة بالنفس، وهو قادر على الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي بفاعلية، كما لديه القدرة على العمل بهدوء وفاعلية تحت ضغوط العمل، ويمتلك خبرة مهارية عالية، وأنه يمتلك معلومات نوعية وثقافة غنية من خلال الأسئلة المطروحة في المقابلة، إذ تساعد هذه المقابلات على تحديد المعلومات المهمة عن المديرين المرشحين لتولي منصب مدير مدرسة، فضلاً عن امتلاكه للخبرة الفنية وبدرجات عالية.

وقد تشابهت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حبيب (2015) والتي أظهرت وجود فاعلية مرتفعة لدى إدارات المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات العلاقات الإنسانية والقيادة التربوية الفاعلة والنمو المهني

للمعلمين والشراكة المجتمعية، وهو ما أكدته دراسة حمد (2014) والتي بينت وجود درجة مرتفعة لممارسة عملية التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية

أما فيما يتعلق بمعيار التدريبات الشخصية بشقيه العملي والنظري للمديرين الجدد، فقد جاءت إجابات عينة الدراسة على هذا المعيار ثالثاً وبدرجة مرتفعة أيضاً، إذ تعتقد عينة الدراسة بأن مدير المدرسة المرشح لتولي المنصب قادر على تطبيق أخلاقيات المهنة والمعايير المهنية، ولديه القدرة على قيادة عملية التربية والتعليم بدرجة مرتفعة، كما أن لديه القدرة على تفعيل العلاقات الداخلية والخارجية، والإلمام بشؤون الإدارة المالية وسجلاتها، وهو قادر على تحقيق القيادة المدرسية بأنماطها، فضلاً عن قدرته على خلق تخطيط مدرسي، وتفعيل التكنولوجيا والبرامج المحوسبة في التعليم، وفي الإدارة المدرسية على السواء وبدرجات عالية.

وقد تشابهت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سلامة (2014) والتي أظهرت وجود ممارسات إيجابية وللفاعلية الذاتية وبدرجة مرتفعة لدى مديري المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، كما تشابهت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مهنا (2018) والتي أظهرت وجود درجة مرتفعة لمستوى الكفاءة المهنية لدى معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية، كما تشابهت هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة أبو صبحه (2015) والتي بينت وجود درجة مرتفعة لممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لكفايات المشاركة المجتمعية، كما تشابهت هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة العمري (2000) والتي بينت أن برنامج تطوير الإدارة المدرسية المقترح في الأردن قد ساهم في امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية وبدرجة مرتفعة، وأكدت دراسة يازورلو (Yazurlo, 2011) ضرورة تحقيق تواصل فعال بين المدير وفريق العمل وتوفير الفهم الكافي لمجالات عمل الإدارة المدرسية، وتوافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحربي (2007) والتي بينت وجود درجة مرتفعة للكفايات

المهنية لدى المديرات الجدد في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض. في حين تعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العيسى وآخرون (2016) والتي أظهرت وجود حاجة وبدرجة مرتفعة لتطوير الممارسات القيادية للمديرين على ضوء إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية، كما تعارضت هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة أحمد (2016) والتي بينت وجود عدة مشكلات متعلقة بعملية التدريب، إذ لا تتم استشارة مدراء المدارس للكشف عن حاجتهم في زيادة الخبرة والمعرفة تجاه المواضيع الإدارية وأن معظم المادة المقدمة في دورات التدريب هي مواد نظرية بحتة لا ترتبط بواقع ميداني عملي ولا تنطبق على المجتمع الفلسطيني وثقافته، أما دراسة مسلم (2004) فقد أظهرت وجود درجة مرتفعة من تركيز المديرين على العمل الإداري مع ضعف إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وبينت نتائج دراسة هاف (Huff, 2006) إلى تركيز المدراء على الوظائف الإدارية أكثر من الارتقاء بعملية التدريس.

وجاء معيار المؤهل العلمي للمديرين الجدد رابعاً وأخيراً وبدرجة عالية أيضاً، إذ بلغت الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة (3.70) ونسبة مئوية مقدارها (74.0%)، إذ تعتقد عينة الدراسة بأن مدير المدرسة قد حصل على تقييم بمستوى جيد جداً لآخر ثلاث سنوات، ويحمل شهادة جامعية على الأقل في إحدى التخصصات التدريسية والمصدقة من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وكان قد سبق له أن عمل بوظيفة معلم سابق لمدة لا تقل عن خمسة سنوات، كما يمتلك خبرة فعلية لا تقل عن ثماني سنوات وبدرجات عالية، كما تعتقد عينة الدراسة بأن الشخص المرشح للحصول على منصب مدير مدرسة لديه ملف إنجاز يحتوي على مبادرات وإنجازات المدير سابقاً، كما أنه قد عمل بوظيفة نائب مدير مدرسة أو مدير مكلف لمدة لا تقل عن ثلاثة سنوات، فضلاً عن معرفته باللغة الإنجليزية وبدرجات متوسطة.

وقد تشابهت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة، في حين تعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة درش (Daresh, 2001) والتي أظهرت نقصاً في كفاءة المرشحين لشغل مناصب إدارية جديدة في المدارس البريطانية، وعدم اهتمام المديرين بوضع خطط للإصلاح التربوي بهدف رفع الكفاءة الإدارية، وتعارضت أيضاً مع ما أظهرته دراسة الشمري (2007) والتي بينت وجود درجة متوسطة تجاه المعايير التي تتلاءم مع عمل المديرين والمتعلقة بالتقدير الجامعي.

5.2.2 . مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل يختلف واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم حسب متغيرات المسمى الوظيفي، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، جهة الإشراف؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (السعود، وبطاح : 1993) التي لم تظهر فروقات إحصائية مهمة على مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى إلى المركز الوظيفي للمستجيب (مدير تربية، أو مشرف تربوي، أو مدير مدرسة، أو معلم) والتي أظهرت عدم وجود تأثير للمركز الوظيفي على تقديرات المبحوثين لمعايير اختيار مدير المدرسة الثانوية.

وتعزو الباحثة ذلك لأن المدير والمشرف التربوي يعايشون الكثير من الوقائع والمشاكل المتشابهة بقربهم من الواقع المدرسي ومخالطتهم لنفس البيئة التربوية والتخصص التربوي وفي نفس المجال التربوي فلهم معرفة وتأييد وجهة نظر متقاربة بموضوع معايير الاختيار.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير الجنس.

تبين من نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير الجنس، وبالتالي تم قبول الفرضية. وتعزو الباحثة ذلك لأن معايير اختيار المديرين المتبعة هي نفسها لكلا الجنسين وليس هنالك معايير مخصصة للإناث أو للذكور فقط، فهذه المعايير تطبق على كلا الطرفين.

وتتفق النتيجة مع دراسة الروسان (1994) التي لم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية لمعايير الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة (شحادة : 1990) التي أثبتت عدم وجود فروق دالة إحصائية في تنفيذ المهام الإدارية والفنية تعزى للجنس. كما تعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سلامة (2014) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في درجة

الممارسات الإيجابية للمديرين تبعاً لجنس المدير، كما تعارضت مع ما أظهرته دراسة مهنا (2018) والتي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية لدرجة توظيف مديري مدارس وكالة الغوث لاستراتيجية التعليم الجامع تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تبين من نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية.

وتعزو الباحثة السبب بعدم وجود فروق فردية بكون موضوع المعايير والتعيين هو موضوع حيوي ومتكرر في كل عام وبالتالي يشكل لدى أفراد العينة رؤية مقاربة حول المعايير، كما قد يكون السبب أيضاً هو أن العدد الأكبر من أفراد العينة ذو خبرة من 10 سنوات فما فوق، مما يدل بأن معظمهم مروا بسنوات خبرة طويلة في المجال التربوي مما أدى الى خلق آراء مقاربة.

وتتفق هذه النتائج كلياً مع دراسة (الخليلي، 1991) التي لم تكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في تحديد درجة أهمية العوامل المؤثرة في اختيار مديري المدارس، كما تعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حمد (2014) والتي بينت وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في

الصفة الغربية تبعاً لمتغير الخبرة، أما دراسة زقوت (2007) فقد أظهرت عدم وجود تقديرات المشرفين والمديرين لمعايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث تبعاً لسنوات الخبرة.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تبين أنه لا توجد فروق في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال معيار المؤهل العلمي للمديرين الجدد حيث كانت الفروق لصالح المؤهل العلمي ماجستير فأعلى.

ويعود سبب عدم وجود فروق هو قناعة أفراد العينة بالمعايير بالرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية، كما تعزو الباحثة السبب لأن جميع أفراد العينة هم من نفس المجتمع الفلسطيني وعاشوا ظروف متشابهة على جميع الأصعدة ولهم فكر ومعتقدات متشابهة.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (الخليلي : 1991) التي لم تكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي في تحديد درجة أهمية العوامل المؤثرة في اختيار مديري المدارس. كما أتضح بأن هناك فروق في مستوى الدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير المؤهل العلمي لصالح، وقد تشابهت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة، في حين تعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حسونة (2018) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تبعاً

لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما تعارضت مع ما أظهرته دراسة مهنا (2018) والتي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية لدرجة توظيف مديري مدارس وكالة الغوث لاستراتيجية التعليم الجامع تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير جهة الإشراف.

تبين أنه توجد فروق في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم تعزى لمتغير جهة الإشراف، وكذلك للمجالات ما عدا مجال معيار المؤهل العلمي للمديرين الجدد، حيث كانت الفروق لصالح المدارس الخاصة. وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة والمشرفين التربويين العاملين فيها لديهم وجهة نظر خاصة مفادها أنهم يتعرضون لمجموعة من التدريبات العملية ويكتسبون مهارات إضافية تزيد عن تلك المهارات التي تشترطها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المدارس الحكومية كونهم يسعون قدر الإمكان لتحسين مستوى التعليم والتعلم، ويقدمون برامج تعليمية إضافية للبقاء ضمن المنافسة الشديدة التي يتعرضون لها من قبل المدارس الخاصة المنافسة، كون تسجيل الطلبة في تلك المدارس تعتمد على سمعة المدرسة وقدرتها على تقديم برامج تعليمية إضافية وإثرائية غير متوفرة في المدارس الأخرى، سواء الحكومية منها أم الخاصة.

كما وتعزو الباحثة ذلك لأن طرق تعيين المديرين في المدارس الخاصة تختلف عن المدارس الحكومية، فالمدارس الحكومية يتم تعيين المديرين فيها بعد تقديمه للوظيفة ومروره بعدة اختبارات ومقابلات من قبل الحكومة، بينما تعيين المديرين في المدارس الخاصة لا يتم من خلال اختبارات الحكومة أو بتدخل من الحكومة، انما بطرق خاصة تابعة للمدرسة.

وتختلف هذه النتائج جزئياً مع دراسة (السعود، بطاح : 1993) التي لم تظهر فروقات إحصائية مهمة على مستوى الدلالة تعزى إلى المركز الوظيفي للمستجيب (مدير تربية، أو مشرف تربوي، أو مدير مدرسة، أو معلم).

مناقشة السؤال الثالث:

ما هي المقترحات لتطوير معايير اختيار المدراء؟

مما سبق ومن نتائج الدراسة وبناءً على مجموعة المقترحات والأجوبة التي قدمتها العينة والتي تم ذكرها سابقاً تبين بأن الصفات الشخصية للمدير هو البند الأول رتبة بدرجة 25.9 وهو المعيار الأعلى والأهم والأكثر شيوعاً، فشخصية المدير من حيث امتلاكه الكفايات والمهارات اللازمة، واقتراح التطبيق العملي التجريبي، ومهارة التعامل مع الآخرين وعلى الترتيب. فاعتماد معيار السمات الشخصية لمدير المدرسة قد حاز على الترتيب الأول من وجهة نظر عينة دراسة (الروسان، 1994 (التي أجريت في الأردن).

واتفقت هذه النتيجة مع عينة دراسة (فهمي ومحمود : 1993) والتي أجريت في دول الخليج العربي والتي اختصت بالسمات الشخصية وتشمل : الخلق الإسلامي والقُدوة الحسنة، الذكاء وسرعة البديهة، الثقة بالنفس، النضج الاجتماعي، الرغبة في الوظيفة، وذاتية الدفاع للإنجاز، الصحة البدنية

واتفقت أيضا هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة حمائل (2000) والتي توصلت إلى أن المعايير التربوية المعتمدة وطرق تطويرها لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين قد جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية، وأن معايير (السمات الشخصية للمدير، إدارة البيئة، إدارة الاجتماعات، إدارة العملية التربوية، إدارة التنمية المهنية للمعلمين، إدارة التغيير واستراتيجياته) قد حصلت على درجات مرتفعة من وجهة نظر مدراء المدارس في المحافظات الفلسطينية. كما أن أجوبة هذا السؤال تتشابه وتتناسب مع نتائج معيار الصفات الشخصية للمديرين الجدد وهو تأكيداً على مدى أهمية الخصائص والصفات الشخصية للمدير المختار.

وقد تشابهت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حسونة (2018) والتي أظهرت وجود فعالية مرتفعة لإدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث، كما توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة والس (Wallac, 2003) والتي بينت أهمية تحليل السمات الشخصية للمدير الجديد في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية، أما دراسة لودر (Lauder, 2000) فقد أشارت إلى أن معايير تحديث برامج التدريب المخصصة لإعداد مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية تركز على مجالات الوظيفة والشخصية والمنظمة

كما أكدت ميادة (2016) بأن أساليب الاختيار يجب أن تتضمن معايير أو اختبارات تبرز قدرات والمهارات الشخصية للمدير، كالكفاءة العالية كماً وكيفاً من حيث القدرة على تحديد الأهداف والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم، أن توضح أساليب ومعايير تختص بالجوانب الشخصية للمرشح كمعلوماته العامة والإدارية والمهنية ومعرفته بواقع الإدارة المدرسية وطبيعتها، وإبراز قدرته على تطبيق خبراته العلمية بطريقة علمية باستخدام فن وعلم الإدارة، وتوضيح نوعية القيادة التي يميل لها المرشح لتطبيقها كأسلوب في العمل.

كما أيضا ورد في عابدين (2001) عن المهارات الذاتية وقال أنها مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير، والتي تحدد معالمه الشخصية، ومؤثرات منفردة أو مجتمعة في سلوكه، وتعامبه مع الآخرين وفي استجاباتهم له، وهذه المعارف لا يتم تعلمها بقدر أنها تعتمد على استعدادات فطرية لدى المدير تتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة كالأسرة والطفولة والبيئة المحيطة، ومن تلك المهارات السمات الشخصية للمدير والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار والقدرة على ضبط النفس.

وبهذا تعزو الباحثة بعد عرض نتائج السؤال وعرض بعض الدراسات المؤيدة ومتمثلة بنفس النتائج بأنه من الضروري العمل على تطوير المعايير المختصة بالصفات الشخصية للمدير وتطوير طرق قياسها واختبارها لأن مدير المدرسة هو الإداري الأول في مدرسته وهو وجه المؤسسة التعليمية، كما أنه هو المسؤول عن توجيه المدرسين في النواحي الفنية والتربوية والإشرافية والشخصية أيضاً، كما أنه مسؤول من متابعة تنفيذ توجيهات مشرفي المواد، وهو مسؤول أمام التربية عن سير العملية التعليمية ونتائجها في المدرسة، بحيث يمثل السلطة التنفيذية في المدرسة في نطاق اختصاصه، كما وتعتبر شخصية المدير من أهم المظاهر التي تصف حياته وسلوكه ونمطه في العمل والتأثير في المدرسين والتلاميذ والعاملين وأولياء الأمور، وكيفية فهمه لنفسه وخصائصه الداخلية والخارجية، فهو يمثل المدرسة من كل جوانبها وخصائصها، لهذا من الضروري بأن تكون أساليب الاختيار تتضمن معايير دقيقة واختبارات حديثة ومتطورة تبرز كل الأمور التي تتعلق بشخصية المدير قبل تعيينه مدير مدرسة.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

وتوصي الدراسة صناع القرار والقائمين على تحديد معايير اختيار وتعيين مدراء المدارس في فلسطين إلى مراجعة مجموعة من المعايير والتعديل عليها:

- العمل على رفع سنوات الخبرة لأكثر من 10 سنوات في مجال العمل المدرسي، مع تفضيل العاملين بوظيفة نائب مدير مدرسة.
- إعطاء السمات الشخصية للمرشحين لتولي منصب مدير مدرسة أولوية قصوى وخصوصاً قدرته على ضبط النفس والاتصال والتواصل الفاعل، ومدى الإقناع والتأثير في الآخرين.
- بحث إمكانية مدير المدرسة المرشح لتولي المنصب في تفعيل دور المعلمين والرفع من كفاياتهم المهنية والعلمية، مع تقديم استراتيجيات جديدة قابلة للتطبيق في تطوير العملية التعليمية التعليمية.
- مشاركة المجتمع المحلي بعملية اختيار مدراء المدارس وأخذ رأيهم ووجهات نظرهم بعين الاعتبار.
- الأخذ بعين الاعتبار تجارب الدول الأخرى بكيفية تطوير معايير اختيار مديري المدارس.
- تشكيل نظام يساعد على متابعة المديرين الذين تم تعيينهم لمدة لا تقل عن سنتين لتقويم معايير الاختيار التي تم تطبيقها.
- بحث إمكانية تمديد فترة تجريبية للمديرين الجدد بإشراف من مدير سابق بهدف تقييم الأداء ومدى مطابقتها مع نتائج معايير الاختيار.

وتتقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تشمل بقية المحافظات الفلسطينية كي يمكن تعميم النتائج وتقديم توصيات عملية، مع تطبيق الدراسات على عينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بهدف التعرف على الفروق في وجهات النظر بين المدراء والمشرفين التربويين وصناع القرار في الوزارة.

أولاً: المراجع العربية

أبو صبحه، أسامة (2016). كفايات المشاركة المجتمعية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وسبل تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة، في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشتركة مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

أحمد، نداء (2016). درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الأمم المتحدة (2015). محافظة بيت لحم: التجزئة والمخاوف الإنسانية، مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، الأراضي الفلسطينية المحتلة. متوفر عبر الرابط: https://www.ochaopt.org/sites/default/files/ocha_opt_bethlehem_factsheet_03_02_2015_arabic.pdf

الاغا، احسان والاستاذ، محمود (1999). تصميم البحث التربوي (النظرية والتطبيق)، غزة: مطبعة الرنتيسي

إسماعيل، حساني (2014). استخراج الخصائص السكومترية لمقياس معايير جودة المعلم على عينة من المعلمين بولاية الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، القياس في علم النفس وعلوم التربية، جامعة البليدة2، الجزائر.

ألمير، خالد وقاسمي، إدريس (2001). **مناهج البحث التربوي**، سلسلة التكوين التربوي، العدد 16،
الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة، المملكة المغربية.

أوزي، أحمد (2008). **منهجية البحث وتحليل المضمون**، ط2، الدار البيضاء: مطبعة النجاح
الجديدة، المملكة المغربية.

بلدية بيت لحم (2019). التعليم، الموقع الإلكتروني الرسمي للبلدية منشورة بتاريخ 2019/11/25،
متوفرة عبر الرابط الإلكتروني:

<http://www.bethlehem-city.org/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85>

تاريخ المشاهدة: 2019/10/5.

بوعزة، الصالح (2016). **القيادة التربوية**، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر

ترهومي، شيرين (2016). **درجة توافر المعايير المهنية لمديري ومديرات مدارس محافظة رام الله
والبيرة من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير في الادارة التربوية، جامعة بير زيت، فلسطين.

ثلجي، رويل (2007). **تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في
ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة**. أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

جروان، فتحي (2018). **معايير الجودة والتخطيط لتطوير المدرسة**، مركز جروان للتدريب
والاستشارات (www.jarwan-center.com)، تاريخ المشاهدة 2019/9/9.

حبيب، إيمان (2015). فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية بمحافظة غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحربي، آسيا (2007). معايير اختيار المديرات والمساعدات في مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض: نموذج مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

حسن، نوف (2017). تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج6، ع(4)، 82-97.

حسونة، إلهام (2018). فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حمائل، عبد (2000). تطوير معايير تربوية مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

حمد، إلهام (2014). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الحويتك، ديالا وتتوري، هدى (2014). تحفيز الإدارة المعنوي وتفعيل التنمية المهنية المستدامة لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة اللبنانية، بيروت، لبنان.

الخصاونة، ثابت (2018). دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج2، ع(15)، 34-53.

الخطيب، إبراهيم والخطيب، أمل (2003). الإشراف التربوي فلسفته.. أساليبه وتطبيقاته، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الخليلي، محمد خير يوسف (1991). آراء مديري المدارس ومعلمي المرحلة الثانوية حول المعايير المتبعة في اختيار مديري المدارس في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد الأردن

ربيع، هادي (2006). المدير المدرسي الناجح، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الروسان، محمد (1994). تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

زقوت، نبيل (2007). تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ساعد، نهى (2016). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين

السبعي، سعيد (2015). تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الاداء الإداري لمدير مدرسة، مجلة التربية (جامعة الأزهر) - مصر، ع(163)، ج3، 199-256.

السعود، راتب وبطاح، أحمد (1993). اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن، أسس مقترحة، مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد التاسع، العدد الأول

السماك، محمد (2010). طرق البحث العلمي: أسس وتطبيقات، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

شحادة، حسن (1990). المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية في الأردن ومدى تنفيذهم لها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية

الشلالدة، ربيع (2016). مدى إسهام برنامج ماجستير الإدارة التربوية في التطور المهني لطلبة جامعة النجاح الخريجين والملتحقين بالبرنامج، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

الشمري، خالد (2017). مدى تفعيل الإدارة المدرسية للمشاركة بين المدرسة والمجتمع المحلي: المعوقات وسبل التحسين، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج6، ع(1)، 245-258.

الشمري، عبد العزيز (2007). مدى ملائمة معايير اختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام كما يراها مديري ووكلاء ومشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

صادق، حصة (1996). معايير وأساليب اختيار مديري المدارس القطرية: نموذج مقترح، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، ع(9)، السنة الخامسة، الدوحة، قطر.

صيام، رسلان (2017). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الطعاني، حسن (2005). الإشراف التربوي: مفاهيمه وأهدافه وأسس وأساليبه، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطويل، هاني، أبو شويمة زبيدة (2006). معايير مقترحة لاختيار الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، مجلة دراسات، العلوم التربوية، مجلد 43، ملحق 2.

عابدين، محمد (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، ط(1)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبد الفتاح، لؤي وحمزوي، زين العابدين (201). أساسيات في تقنيات ومناهج البحث، مطبوع جامعي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الأول، المملكة المغربية.

عشماوي، فهيمة (2016). تربية الإبداع في المدرسة الابتدائية، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - مصر، ع(61)، 397-427.

عطوي، جودت (2014). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عفونة، سائدة (2014). واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة الفلسطينية: تحليل ونقد، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مج28، ع(2)، 265-292.

علي ميا، بسام زاهد، وغازي عفيف عرتوف (2010). معايير اختيار القيادات الإدارية دراسة مقارنة مع شركات القطاع العام والخاص الصناعي في سوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، مجلد 32، عدد2.

العيسى، إيناس والجيار، سهير ونصر، نوال (2016). متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة البحث العلمي في التربية - مصر، ع(17)، ج(4)، ص ص 1-46.

غريب، عبد الكريم (2012). منهج البحث العلمي في علوم التربية والعلوم الإنسانية، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة، المملكة المغربية.

الغافري، سالم بن سليمان (2007). أساليب اختيار القيادات التربوية في سلطنة عمان - مدير المدرسة النموذجي. بحيث مقدم للمؤتمر الخامس عشر لتأهيل القيادات التربوية. مركز التطوير الجامعي، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة (725-760).

فهمي، محمد سيف الدين ومحمود، حسن عبدالمك (1993) تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربية لدول الخليج، الرياض.

القبلي، عناية (2016). القيادة الفاعلة في الميدان التربوي، شركة أمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

قنديلجي، عامر (2008). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

المسماري، زكية (2017). دور مديري المدارس في التغلب على المشكلات التي تعيق تنفيذ الأنشطة المدرسية بالإدارة التعليمية الزاوية، مجلة الإجتهد للأبحاث العلمية - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الزيتونة بترهونة - ليبيا، ع(1)، 79-90.

مرسي، محمد أبو حسينة (2008). تطوير أساليب اختيار مديري المدارس في ضوء بعض الاتجاهات العالمية. ط1، الاسكندرية: دار العلم والايمان.

مشتهى، مروان (2014). واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

الباسل، ميادة (2016). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة برياض الأطفال ومدارس التعليم العام بمصر. ط(1)، جامعة دمياط، مصر.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2018). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، (2008). الصعوبات التي تواجه دمج الطلبة المعاقين من وجهة نظر العاملين في المدارس الحكومية الأساسية، منشورات دائرة القياس والتقويم ودائرة التربية الخاصة.

وزارة التربية والتعليم، (2014). تعليمات وصف وتنصيف الوظائف للمدارس، عمان، الأردن

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2003). دليل الإشراف التربوي، الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، رام الله، فلسطين.

العمرى، عبد الله (2000). تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

مسلم، عبد الحميد (2004). تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الزميلي، تمام (2005). الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس بالتعاون مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الهباش، أسامة (2002). المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

Armenta, T. (2008). Making Selective Admissions More Meaningful.

International Journal of Educational Leadership Preparation, 3(3), n3.

Council of Chief State School Officers (CCSSO) (2008). **Educational leadership policy standards. Adopted by National Policy Board for Educational Administration**, USA.

Daresh, J. (2001). **Plus, and minus of British head teacher reform: Toward a vision of instructional leadership**, retrieved at: 13/9/2019, available online at: www.Eric.edu.com.

Drury, J. (2018). **Educational leaders' perspectives on their preparation, practice, and professional development in MTSS**.

Elizabeth A. Weber (2012). **A study of the structure and content of principal selection**, unpublished Doctoral Dissertation. Immaculata university, Proquest Dissertation & theses.

Huff, J. (2006). Measuring a leader's practice: Past efforts and present opportunities to capture what educational leaders do, paper presented at the annual meeting of the America, **Educational Research Association**, San Francisco, CA.

Lauder, A. (2000). The new look in principals, preparation programs, **Nassp Bulletin**, 84(617), 23-28.

New School Venture Fund. (2008). **Principal Development: Selection, Support & Evolution.** Portfolio Ventures, San Francisco, CA94105.

Retrieved at: 9/9/2019, available online at: <https://www.newschools.org/our-ventures/>.

Thody, A., Papanou, Z., Johansson, O., & Pashardis, P. (2007). School principal preparation in Europe. Research paper. **International Journal of Educational Management**, 21(1), 37-53.

Wallace, B. (2003). **The Superintendent Selection Process. A National Investigative Study.** The University of Memphis, US.

ملحق رقم 1



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية/برنامج الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة عنوان: "واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين انفسهم" استكمالاً لدرجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

لذا يرجى من حضرتكم التعاون في تعبئة البيانات الموجودة في الاستبانة المرفقة والإجابة على جميع فقراتها، وذلك بوضع إشارة (x)، علماً بأن جميع إجاباتكم ستكون سرية لا يطلع عليها سوى الباحثة، وسوف تستعمل لغايات البحث العلمي فقط.

أشكركم على حسن تعاونكم

الباحثة: رنيم حبيب مرة

القسم الأول: المعلومات العامة

الرجاء وضع (×) داخل المربع الذي ينطبق على حالتك أو الذي تراه مناسباً :

1. المسمى الوظيفي:

☐ مدير مدرسة ☐ مشرف تربوي

2. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

3. سنوات الخبرة في الإدارة :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

4. سنوات الخبرة في الاشراف:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

5. المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

6. جهة الاشراف:

☐ مدارس حكومية ☐ مدارس خاصة

القسم الثاني: فيما يلي معايير اختيار مديري المدارس، الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة التي تناسبك

المجال الأول: معيار المؤهل العلمي للمديرين الجدد:

يجب أن تنطبق عليه الشروط التالية:

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لديه شهادة جامعية على الأقل في كافة التخصصات التدريسية مصدقة من قبل وزارة التربية والتعليم					
2	لديه خبرة فعلية لا تقل عن 8 سنوات					
3	لديه عمل بوظيفة معلم سابق لا تقل عن 5 سنوات					
4	لديه عمل بوظيفة نائب مدير مدرسة أو مدير مكلف لا تقل عن 3 سنوات					
5	لديه تقييم للأداء في آخر 3 سنوات عمل بمستوى جيد جدا					
6	لديه ملف إنجاز يحتوي على مبادرات وإنجازات المدير سابقا					
7	لديه معرفة اللغة الإنجليزية					

المجال الثاني: معيار الخصائص الشخصية للمديرين الجدد:

يجب أن تنطبق عليه الشروط التالية

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الإلمام بأنظمة وقوانين وتشريعات منظمة العمل					
2	يملك الكفايات والمهارات اللازمة التي يجب تواجدها في مدير المدرسة					
3	يملك مهارة في إدارة الاجتماعات وحل الأزمات					
4	يملك مهارة استخدام الحاسوب					
5	يملك مهارة الاتصال والتواصل الفعال					
6	اعتماده مبادئ الإدارة من إشراف وتوجيه وتقييم					
7	يملك القدرة على العمل ضمن فريق					
8	يملك القدرة على تحمل ضغط العمل					
9	يملك ثقافة عامة غنية تساعده على اتخاذ القرارات					

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	يمتلك حضور وشخصية قائد					

المجال الثالث: معيار الاختبارات للمديرين الجدد

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لديه القدرة للعمل بهدوء وفاعلية تحت ضغط ما					
2	لديه معلومات نوعية وثقافة غنية من خلال الأسئلة المطروحة في المقابلة					
3	لديه خبرة مهارية					
4	لديه خبرة فنية					
5	لديه قيم ومبادئ إدارية ثابتة					
6	لديه مهارة صنع القرار					
7	لديه مهارة حل الأزمات					
8	لديه قدرة التعبير بطلاقة وسلاسة وثقة بالنفس					
9	لديه حضور وشخصية متماسكة قوية تحت أي ظرف أو مشكلة					
10	تساعد المقابلات على تحديد المعلومات المهمة عن المدير والمرشحين					
11	لديه مهارة الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي بفعالية					

تساعد الاختبارات التحقق بأن:

المجال الرابع: معيار التدريبات الشخصية بشقيّه (عملي ونظري) للمديرين الجدد:

يكشف معيار التدريبات على

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	قدرته على تحقيق القيادة المدرسية بأنماطها					
2	قدرته على خلق تخطيط مدرسي					
3	قدرته على قيادة عملية التربية والتعليم					
4	قدرته على تفعيل العلاقات الداخلية والخارجية					
5	إلمامه بشؤون الإدارة المالية وسجلاتها					
6	تطبيقه أخلاقيات المهنة والمعايير المهنية					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	رقم
					قدرته على تفعيل التكنولوجيا والبرامج المحوسبة في التعليم	7
					قدرته على تفعيل التكنولوجيا في الإدارة المدرسية	8

القسم الثالث: برأيكم ما هي المقترحات لتطوير معايير اختيار المدراء؟

أشكرك على حسن تعاونك

ملحق رقم 2

قائمة بأسماء المحكمين

ت	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1.	د. كمال مخامرة	ادارة تربوية	جامعة الخليل
2.	د. كامل هاشم	ادارة تربوية	جامعة القدس
3.	د. محمد شعيبات	ادارة تربوية	جامعة القدس
4.	أ.د. محمود ابو سمرة	ادارة تربوية	جامعة القدس
5.	د. جعفر ابو صاع	ادارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية/خضوري
6.	أ.د. محمد الطيطي	ادارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
7.	د. محمد مطر	وحدة البحث والتطوير وزارة التربية والتعليم	وزارة التربية والتعليم
8.	أ. جورج النبر	مدير مدرسة	مدرسة الفيرير / القدس
9.	د. الأب اياد طوال	نائب المدير لجامعة بيت لحم	جامعة بيت لحم
10.	أ. ابراهيم عازر	ماجستير لغة عربية	مدرسة الفيرير / القدس

ملحق رقم 3

State of Palestine
Ministry of Education

Center for Educational Research and Development



دولة فلسطين



وزارة التربية والتعليم

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مركز البحث والتطوير التربوي

الرقم: و ت / ١٣٤ / ٧٧٤

التاريخ: 24 / 11 / 2020م

لمن يهّمه الأمر

"تسهيل مهمة باحثة"

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:
"رنيم حبيب حنا مره"

من جامعة القدس - أبو ديس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراستها بعنوان:
" واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر
المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم."

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبيان على عينة عشوائية من المشرفين التربويين والمدراء في محافظة بيت لحم.
 - ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بتنسيق مع "منسق البحث والتطوير والجودة" في المديرية.
 - الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
 - نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- مع الاحترام،،

د. محمد مطر

دع ١١١٤

/مدير مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين.

الأخ مدير عام التربية والتعليم - بيت لحم المحترم.

أ.د. اشرف ابو خيران - المحترم/ المشرف على الدراسة - بريد الكتروني akhayran@staff.alquds.edu

Tel (+ 970-562-501092) E-mail (ncerd@moe.edu.ps)

ملحق رقم 4

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برنامج الدراسات العليا

التاريخ: 2020 / 11 / 01

الرقم: 20/1/101

معادة الأستاذة تسرين عمرو المحترمة
مدير التربية والتعليم - بيت لحم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الحالية رنيم حبيب حنا مرة ورقمها الجامعي (21711384)، من تخصص ماجستير إدارة
تربوية، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير بعنوان
واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من
وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين انفسهم
لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها للحصول على المعلومات
المطلوبة، ولتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. إيناس ناصر

عميدة كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences
جامعة القدس
نسخة/التف

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
104	الاستبانة	1
109	أسماء المحكمين.	2
110	تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي إلى مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم.	3
111	تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية والتعليم في بيت لحم	4

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	مجتمع الدراسة.	49
2.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	51
3.3	معاملات كرونباخ ألفا لمجالات استبانة الدراسة.	52
4.3	مفتاح التصحيح.	
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم	58
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار المؤهل العلمي للمديرين الجدد	59
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار الخصائص الشخصية للمديرين الجدد	61
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار الاختبارات للمديرين الجدد	62
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار التدريبات الشخصية بشقيّه (عملي ونظري) للمديرين الجدد	63
6.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم حسب متغير المسمى الوظيفي	65
7.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم حسب متغير الجنس	66
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة	68

69	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة	9.4
70	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم حسب متغير المؤهل العلمي	10.4
72	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم حسب متغير جهة الإشراف	11.4
73	نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال المفتوح والذي يدور حول مقترحاتهم لتطوير معايير اختيار المدراء	12.4

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإقرار	أ
شكر وتقدير	ب
الملخص بالعربية	ج
الملخص بالإنجليزية	د
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	5
أسئلة الدراسة	6
فرضيات الدراسة	6
أهمية الدراسة	7
أهداف الدراسة	8
حدود الدراسة	8
مصطلحات الدراسة	9
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
المقدمة	13
الإطار النظري	13

27	الدراسات السابقة
44	تعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
47	المقدمة
47	منهج الدراسة
48	مجتمع الدراسة
48	عينة الدراسة
49	أداة الدراسة
50	صدق أداة الدراسة
52	ثبات أداة الدراسة
53	إجراءات الدراسة
54	متغيرات الدراسة
55	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
57	المقدمة
58	نتائج الدراسة
58	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
64	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

74	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة	
76	المقدمة
76	النتائج
76	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
82	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
87	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
90	توصيات الدراسة
المصادر المراجع	
92	المصادر والمراجع العربية
101	المصادر والمراجع الأجنبية
الملاحق	
104	الملاحق
112	فهرس الملاحق
113	فهرس الجداول
114	فهرس المحتويات